

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الاجور في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة ثانوية علي ملاح – دائرة ذراع الميزان ولاية تيزي وزو -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية في العلوم السياسية
تخصص: سياسات عامة و ادارة الجماعات محلية .

من اعداد الطلبة:

أبري حفيظة

بريهامات لندة

لجنة المناقشة:

د.أخلفوني فازية.....مقررا و مشرفا .

أ.لعرابي كريمة.....رئيسا .

غارو حسيبة.....عضوا مناقشا .

السنة الجامعية 2015 – 2016

شكر و تقدير

أولاً و قبل كلّ شيء نحمد الله و نشكره على نعمه التي لا تعد و لا تحصى و الذي بفضلله تمكّنّا من إتمام هذا العمل و الذي نتمنى أن يكون في المستوى.

و نتقدم بالشكر و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى الأستاذة **خلفوني فازية** التي خصت من وقتها و اهتمامها و حسن توجيهها و التي لم تبخل علينا بتقديم المعلومات و التوجيهات بصفة مستمرة. كما نتقدم بالشكر إلى كلّ الأساتذة الكرام في قسم العلوم السياسية الذين لم يبخلوا علينا بجهدهم في تعليمنا

اهداء

إلى التي حملتني وهن على وهن، إلى التي سهرت الليالي و من كان دعاؤها لي ساجدة سر

نجاحي إلى أمي الغالية و الحبيبة حفصها الله

إلى من احمل لقبه بكلّ بفخر و اعتزاز إلى رمز الصبر و الكفاح الى ابي العزيز اطال الله
في عمره، إلى إخوتي و أخواتي سفيان، سارة ، و أمينة.

الى رفيق دربي و شريك عمري زوجي الغالي يوسف حفظه الله ، الى من أفخر ب صداقتهم

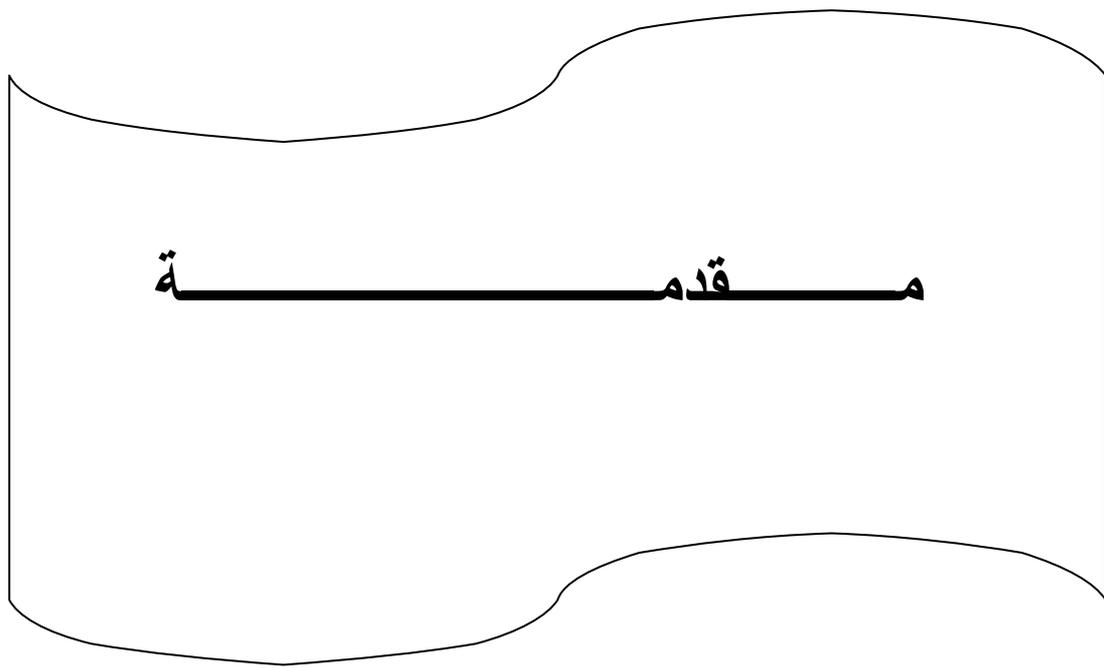
حفيظة، جميلة، تسعديت، زجينة باحمد صديقة عمري

ليندة

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على دور الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي، و هذا نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع في ميدان إدارة الموارد البشرية، وقد قمنا بالتركيز على عامل الأجر و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين باعتباره موردا رئيسيا لتلبية حاجاتهم و متطلباتهم المعيشية، و هذا على الرغم من وجود عوامل أخرى مرتبطة بالرضا الوظيفي (الترقية، نمط الإشراف، الظروف البيئية....الخ).

و قد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنّ الأجر يعتبر حقا عنصرا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي، و بالتالي هذا الأخير مرتبط بالدرجة الأولى بالمقابل المادي الذي يتحصل عليه الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في المؤسسة، إذ يؤثر الأجر على مستوى الرضا الوظيفي إما بالإيجاب أو السلب، ويظهر ذلك من خلال عدّة سلوكيات و مظاهر كتحسين الأداء، ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، رفع الإنتاجية، أو دوران العمل، التغيب، الإضرابات....الخ.



تمهيد:

في ظلّ التحديات الراهنة و انتشار ظاهرة العولمة فإنّ نجاح أيّ منظمة اليوم في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على إمكانياتها المادية و المالية، بل يتعدّى ذلك إلى مدى الاهتمام باليد العاملة ، وقدرتها على استقطاب أنجع الموارد البشرية، وهذا يدلّ على مدى أهميّة العنصر البشري الذي أصبح يمثل أحد أهم مقومات نجاح مختلف القطاعات سواء على المستوى المركزي أو المحلي ، و ذلك لتحسين أدائها و تطوير إنتاجيتها الأمر الذي جعله محور اهتمام العديد من الإداريين و الباحثين و أرباب العمل من خلال البحث في مختلف الوسائل التي تؤدي إلى رضاه. ولقد بدأ الاهتمام بموضوع الرّضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين ، إذ أصبح أحد الموضوعات الحيوية و المهمّة في مجال السلوك التّظيمي و ذلك باعتباره يتناول البعد الإنساني والمتمثل في العنصر البشري الذي يعتبر أهمّ الموارد المسيطرة على المنظمة ، فعلى الرّغم من بروز العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة إلّا أنّها مازالت تعتمد و بشكل كبير على الرأسمال البشري.

و ترجع أسباب الاهتمام بمدى تحقيق الرّضا الوظيفي لكون العمل يمثل أحد أهمّ الطرق التي يتم بواسطتها إدماج الأفراد في المجتمع و العمل في جماعة. إذ يعتبر العمل احد أهمّ العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى الشعور بالسعادة و الرضا عن الحياة ككل، فممارسة الفرد لعمل ما سيمكنه من الحصول على مقابل مادي يمكنه من اقتناء كافة حاجاته و متطلباته اليوميّة، وبالتالي شعوره بالرضا و الراحة النفسية. و هذه الحقيقة تدفع بنا إلى الاعتقاد بأنّ الرّضا الوظيفي له علاقة مباشرة بالمقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد من خلال أدائه لعمله، و هذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أفرت بوجود علاقة بين كفاية الأجر الذي يحصل عليه الفرد، و مستوى رضاه عن وظيفته و مختلف الآثار الناجمة عنه.

والجزائر كغيرها من دول العالم، أكدت على ضرورة حصول الموظف على المقابل المادي في مختلف النشاطات التي يقوم بها من أجل الوصول إلى تحقيق رضاه، ومن ثمّ تحسين أدائه في مختلف المؤسسات خصوصا العمومية منها، غير أنّ هذا لا يتحقق دون إشباع حاجاته، فشعوره بالإشباع سيؤدي به إلى الإحساس بالرّضا تجاه وظيفته و مكان عمله، إذ يعتبر الأجر من أهمّ العوامل التي تساهم في

الرّضا الوظيفي حيث أنّ درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حدّ كبير على قيمة ما يحصل عليه من أموال، لذلك فإنّ العناية بالأجر العادل و الاهتمام بوضع سياسة رشيدة له تعتبر من أهمّ عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. و تسعى دراستنا هذه إلى التّعرف على مدى ارتباط الرّضا الوظيفي بالأجر بصفة عامّة ، والتّوصل إلى مدى صحة هذه العلاقة في المؤسسات الجزائرية متخذين " ثانوية علي ملاح "القاطنة بولاية تيزي وزو بلدية ذراع الميزان مثلا عن ذلك.

*أولا: أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية هذا الموضوع في إبراز الدور الذي تلعبه الأجور في حياة الأفراد و المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث تساهم مساهمة جدّ كبيرة في تجسيد الرّضا الوظيفي لدى الأفراد، لذلك تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المؤسسة من خلالها جذب الأفراد، و لاسيما أنّها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعدّدة و خاصّة المادية منها، ممّا يتطلّب نظاما سليما للأجور يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات و الأفراد بما يتماشى مع التطوّرات و التغيّرات الحاليّة. و انطلاقا من هنا تتبع أهميّة هذه الدّراسة، خاصة و أنّها ستقدّم فكرة واضحة لمفهوم الأجر و دوره في تجسيد الرّضا الوظيفي في مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي ألا و هي ثانوية "علي ملاح"، أي مؤسسة تعليميّة ذات مهمّة نبيلة، هدفها الأول هو تحقيق المصلحة للتلميذ.

*ثانيا: أهداف الدّراسة :

من أهمّ الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع هي:

- توضيح ماهيّة كلا من الأجر و الرّضا الوظيفي و العلاقة بينهما.
- تبيان الدّور الذي يلعبه الأجر في تحسين و تجسيد الرّضا الوظيفي لدى الموظّفين

* ثالثا: المبررات الموضوعيّة و الدّاتيّة لاختيار الموضوع:

هناك جملة من المبررات و الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره، و التي يمكن تلخيصها في مبررات موضوعية و ذاتية:

(أ) المبررات الموضوعية :

من المبررات الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو محاولة إبراز أهمية الأجر و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي و فيما إذ كان غياب هذا الأخير مرتبط بتدني مستويات الأجر المقدمة.

(ب) المبررات الذاتية: تتمثل مجمل هذه المبررات في:

- رغبتنا و ميولنا الشخصي لدراسة موضوع التأثير الذي يحدثه الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي

- تناسب الموضوع مع تخصصنا

- العمل على التحسيس بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الاهتمام به بتوفير الظروف الملائمة لرفع مستوى رضاه الوظيفي

*رابعاً: أدبيات الدراسة:

من خلال بحثنا في المكتبات و الانترنت صادفنا الكثير من الدراسات المتشابهة مع دراستنا هذه و نذكر من بينها مايلي:

سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا(1) ، لقد تناولت هذه الدراسة كل ما يتعلّق بالأجور و الأداء الوظيفي و تبيان مدى تأثير الأجور على هذا الأخير.

1 ناصر سومر أديب، " أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا"،(مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة تشرين: كلية الاقتصاد،تخصص إدارة الأعمال، 2003/2004).

وقد توصل إلى أنّ العنصر البشري يعتبر من أحد أهمّ عناصر الإنتاج التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات، وبالتالي أيّ برنامج للإصلاح الإداري لا يتضمن تحسين الأجور يعتبر برنامجاً قاصراً لا يمكن أن يحقق النتائج المطلوبة و على رأسها تحسين الأداء.

يكمن الفرق بين دراستنا و دراسة الباحث في كون هذه الأخيرة تمحورت حول دراسة أثر نظام الأجور على أداء العاملين، أمّا دراستنا فتمحورت حول دراسة دور الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي، و بالتالي فإنّ المتغيّر التابع في دراسة سومر هو الأثر على أداء العاملين بمعنى سيتطرق فقط إلى دراسة أحد نواتج الرضا الوظيفي، في حين المتغيّر التابع الذي تضمنته دراستنا هو الرضا الوظيفي و بالتالي سنتطرق إلى دراسة أثر الأجور على الرضا الوظيفي بمختلف جوانبه، صف إلى ذلك أنّ دراسته ركزت على مؤسسات القطاع العام ذات الطابع الصناعي، بينما ركزت دراستنا على القطاع العام ذو الطابع الخدماتي.

عزبون زاهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية(1) لقد تناولت هذه الدراسة ماهية كلّ من التحفيز و الرضا الوظيفي و إبراز العلاقة بينهما. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة، وتعد عملية تحفيزه من أهمّ العمليات التي تدفع الأفراد العاملين للبدل و العطاء و بالتالي الرضا الوظيفي لا يتحقق إلّا من خلال هذه العملية.

و يكمن الفرق بين دراستنا و هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة ركزت على تأثير الحوافز سواء الماديّة أو المعنويّة التي تمنحها المؤسسة للموظفين في تحقيق درجة رضاهم الوظيفي، في حين ركزنا نحن على دراسة الأجور كحافز مادي و أثره على الرضا الوظيفي.

1 زاهية عزبون، " التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2006/2007).

فلاح مارية، دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، حالة قطاع البريد(1)، لقد عمدت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة تحليلية لتقييم الوظائف كأساس لتصميم نظام الأجور و دور هذه الأخيرة في تحفيز العمال، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أنّ عملية تسيير الموارد البشرية تعتبر من أهمّ الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ولهذا فإنّ دورها الأساسي يكمن في تهيئة المحيط المناسب و الاهتمام بالعامل و تحفيزه لبيد لأقصى مجهوده.

و يكمن الفرق في أنّ هذه الدراسة هي دراسة تحليلية و تقييمية للأجور بمعنى قدّمت نظرة شاملة حول الأجور دون التّطرق إلى دراسة أثرها على الرّضا الوظيفي للعمال، على عكس دراستنا التي تضمنت دراسة متغيرين و العلاقة بينهما.

سراج وهيبة، دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر(2)، لقد تناولت هذه الدراسة نظرة شاملة حول الأجور في إطارها النظري، أمّا في إطارها التطبيقي قامت بدراسة تقييم عدالة الأجور الرّاسية و الأفقية في مؤسستي الأسمنت و سونلغاز و معرفة مدى عدالتها، وقد توصلت إلى عدم وجود عدالة في الأجور التي يتقاضها العمال الجزائريين.

ومن هنا يظهر الفرق بينها وبين الدراسة التي نحن بصدها، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى عدالة الأجور في المؤسسات الجزائرية، في حين ركّزت دراستنا على تبيان كيفية تأثير الأجور و عدالتها على الرّضا الوظيفي.

1 مارية فلاح، "دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري، حالة قطاع البريد"، (مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا، جامعة منتوري بقسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص الجماعات المحلية و التنمية، 2008/2007).

2 وهيبة سراج، "دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة ، 2008/2007).

زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر(1)، لقد تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه، ثم تطرقت إلى تحديد أثر محددات الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما توفرت كل محددات الرضا الوظيفي من نمط الإشراف، الترقية، الأجر..... الخ كلما أدى ذلك إلى فاعلية الأداء الوظيفي.

ويكمن الفرق بين دراستنا و هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة درست كل محددات الرضا الوظيفي وتأثيرها على الأداء، في حين ركزت دراستنا على أحد عناصر الرضا الوظيفي و المتمثل في الأجر و تأثيره على الرضا الوظيفي بمختلف جوانبه و ليس فقط الأداء.

OURDIA TIRCHI, la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail(2)

لقد تناولت هذه الدراسة الحوافز من مختلف جوانبه، كما تطرقت إلى الأجر كعنصر من عناصر التحفيز و شرط لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، و قد توصلت إلى أن الحوافز مرتبطة بعدة عوامل منها الأجر، نمط الإشراف، القيادة، بيئة العمل و الزملاء.

و يكمن الفرق بين دراستنا و هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة تطرقت إلى الحوافز و العناصر المؤثرة فيها، وتوصلت إلى أن الأجر يعتبر عنصر أساسي لتحفيز الموظفين، في حين ركزنا نحن على دراسة الأجر كموضوع أساسي يرتكز عليه مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

1 سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر،(مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013/2014).

2 **OURDIA TIRCHI, la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail**, en vue de l'obtention du diplôme de magister, université de mouloud Mammeri T.o ,2012.

انطلاقاً من جميع الدراسات التي تم تناولها، نجد أنّ دراستنا ليس تكراراً لها إنّما كانت مختلفة عنها، بحيث نهدف من خلالها الوصول لتحديد التأثير الذي يحدثه الأجر على الرضا الوظيفي بصفة عامة، وتبيان هذا الأثر في مؤسسة عمومية جزائرية بصفة خاصة.

* خامساً: إشكالية الدراسة:

يعتبر الأجر أداة جذب اليد العاملة لكلّ منّظمة و هذا باعتباره المصدر الأساسي لتلبية حاجاته و متطلباته اليومية، و شعوره بإشباع هذه الحاجات سيولد لديه شعور بالرضا في المكان الذي يعمل فيه. و من هذا المنطلق سنحاول في دراستنا هذه البحث في الأجر و علاقتها بالرضا الوظيفي، و ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا و التي تم صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم الأجر في تجسيد الرضا الوظيفي لدى موظفي ثانوية علي ملاح؟

ولتوضيح هذه الإشكالية أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالأجر؟ فيما تكمن أهميتها؟ كيف تطورت؟ ما هي أنواعها؟ ما هي عوامل و أساليب تحديدها؟ و كيف يتم تصميم هيكل الأجر؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ فيما تتمثل أهميته؟ ما هي مراحل تطوره؟ ما هي العوامل المؤثرة فيه؟ ما هي النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي؟
- ما هي علاقة الأجر بالرضا الوظيفي؟
- هل يرتبط الرضا الوظيفي لدى موظفي ثانوية علي ملاح بعامل الأجر؟

* سادساً: الفرضيات:

قصد الإجابة على هذه الإشكالية و التساؤلات الفرعية قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

" يعتبر الأجر محدداً رئيسياً للرضا الوظيفي."

انطلاقاً من هذه الفرضية يمكننا طرح الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي
- 2- لا ترتبط الآثار الناجمة عن الرضا الوظيفي أو عدمه لدى موظفي ثانوية علي ملاح بنسبة الأجر فقط بل هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عنه.

***سابعاً: منهجية الدراسة:**

إنّ دراستنا هذه تحتم علينا ضرورة الاعتماد على العديد من المناهج و الأدوات, و هذا راجع إلى طبيعة الإشكالية التي طرحناها أعلاه. و فيما يلي سننظر إلى ذكر المناهج و الأدوات التي رأيناها تناسب موضوعنا هذا و المتمثلة في:

أ/ المناهج:

1- المنهج الوصفي:

"هو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات دقيقة و موضوعية عن ظاهرة أو موضوع محدد, و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية, ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة." (1)

قد قمنا بتوظيف هذا المنهج في الفصل الأول لأنه يسمح لنا باستعراض و تحليل المفاهيم الخاصة بالأجر و الرضا الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين المتغيرين.

2- منهج دراسة الحالة:

"هو منهج يهدف للحصول على معلومات شاملة عن الحالة المدروسة, و ذلك بالاهتمام بمختلف جوانبها و كذا مختلف العوامل المؤثرة فيه." (2)

1 رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية و ممارساته العلمية، دمشق: دار الفكر، 2000، ص.185.

2 خالد حامد، كيف تكتب بحثاً جامعياً، الجزائر: دار ربحانة، 1999، ص.21.

قد وظفنا هذا المنهج في الفصل التّطبيقي لأنّنا سنعمد إلى دراسة الأجور و علاقتها بالرّضا الوظيفي في مؤسّسة تربيويّة جزائريّة و المتمثلة في ثانوية "علي ملاح".

3- المنهج القانوني:

" تلك الطريقة العلمية التي تعمل على دراسة و تحليل ظاهرة ما من الزاوية القانونية، أي مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية ذلك وفق خطوات بحث معيّنة بغية الكشف عن الحقيقة العلميّة". (1)

لقد وظفنا هذا المنهج في المبحث الأوّل من الفصل الثاني و ذلك من خلال التّطرق إلى نظام الأجور في الجزائر في إطار قانون الوظيفة العمومية في الجزائر 03/06.

4- المنهج الإحصائي:

"هو فرع من الدّراسات الرياضية التي تعتمد على جمع المعلومات و البيانات لظاهرة معيّنة و تنظيمها و تبويبها و عرضها جدولياً أو بيانياً ثمّ تحليلها رياضياً و استخلاص النّتائج بشأنها و العمل على تفسيرها". (2)

وقد وظفنا هذا المنهج في المبحث الثالث من الفصل التّطبيقي، بحيث استخدمناه في الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في هذه الدّراسة، و ذلك من خلال العمليات الحسابية التي تمّ إجراؤها لتحويلها إلى نسب تساعدنا على التحليل و التفسير.

ب/ أدوات جمع البيانات :

تتمثل مجمل الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات في:

1 عبد الناصر جندلي، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعيّة، ط2، ص.176.

2 حامد، مرجع سابق، ص.21.

أ- الاستبيان: « يعتبر أداة مفيدة وسيلة أساسية للباحث من أجل الحصول على الحقائق و التّوصّل إلى الوقائع و التعرّف على الظّروف و الأحوال, و دراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء » (1)

و حسب موضوع دراستنا قمنا بتصميم استبيان يتلاءم مع العناصر التي درسناها في الإطار النظري و من ثم وجهناها للعيّنة التي وقع اختيارنا لها و ذلك بغرض الكشف عن العلاقة التي تربط الأجر بالرضا الوظيفي.

ب- الملاحظة البسيطة: لقد تمّ استخدامها في إطار الفصل الثاني من خلال ملاحظتنا لفئة الموظفين في ثانوية علي ملاح بعد تلقيهم للأجر و مدى رضاهم عنه.

د- المقابلة: « حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث و مبحوث) أو بين شخص (باحث) و مجموعة من الأشخاص, بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعدّر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى و يتمّ تقييده بالكتابة أو المسجّل الصوتي » فالمقابلة إذن هي أداة من أدوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تمكّنه من الإجابة على تساؤلات البحث(2)

و لقد اعتمدنا على هذه الأداة في المبحث الثالث من الفصل الثاني و ذلك عند قيامنا بالمقابلة مع بعض موظفي هذه الثانوية و إجابتهم عن أسئلتنا الموجهة لهم.

*ثامنا: حدود الدراسة :

من أجل فهم إشكالية البحث من مختلف جوانبها قمنا بتحديد مجال بحثنا كما يلي:

2- الحدود المكانية:

لقد قمنا بإسقاط الجانب النظري لدراستنا على موظفي ثانوية العقيد علي ملاح ببلدية ذراع الميزان ولاية تيزي وزو.

1 دويدري، مرجع سابق، ص.328.

2 نبيل حميدشة، "المقابلة في البحث الاجتماعي"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ع.8 (جوان 2012)، ص.99.

*تاسعا: هيكلية الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بإعداد خطة بحث تحتوي على مقدمة، فصلين، وخاتمة. حيث قمنا في البداية بعرض المقدمة، أهمية الموضوع و أهدافه، المبررات الذاتية و الموضوعية لاختيار الموضوع، كما قمنا أيضا بتحديد بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، و من ثم تحديد كل من الإشكالية، الأسئلة الفرعية، الفرضية الرئيسية، الفرضيات الجزئية، كما تطرقنا إلى اختيار المناهج والأدوات الملائمة و كذا حدود هذه الدراسة.

حيث خصّصنا الفصل الأول للإطار النظري للأجور و الرضا الوظيفي، الذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث حيث خصّصنا المبحث الأول لدراسة الأجور من حيث: تعريفها، أهميتها، تطورها، العوامل المؤثرة فيها، أساليب تحديدها، و أخيرا خطوات إعداد هيكلها.

المبحث الثاني فقد خصّصناه لدراسة الرضا الوظيفي و ذلك من حيث: تعريفه، أهميته، تطوره، العوامل المؤثرة فيه، و نظرياته.

أمّا المبحث الثالث فقد خصّصناه لدراسة علاقة الرضا الوظيفي بالأجور وذلك من خلال تحديد الآثار الإيجابية و السلبية التاجمة عنه.

أمّا الفصل الثاني فقد خصّص لدراسة الحالة التي تحتوي على ثلاثة مباحث.

المبحث الأول خصّص لدراسة نظام الأجور في الجزائر في قانون الوظيفة العمومية 03/06 و ذلك من خلال التعريف بالموظف، كيفية حساب أجره.

المبحث الثاني خصّص لدراسة المؤسسة التي اخترناها لتطبيق الإطار النظري فيها و ذلك من خلال: التعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، تحديد مهامها.

أمّا المبحث الثالث فقد خصّص لدراسة الاستبيان الذي أعدناه و تحليل نتائجه

و أخيرا الخاتمة و التي قمنا فيها برصد مختلف النتائج التي توصلنا إليها في نهاية دراستنا هذه.

*عاشرا : مفاهيم الدراسة

- 1/ الأجر: هو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا مقابل الجهد الذي قدمه.
- 2/ الرضا الوظيفي: هي مجموعة الأحاسيس الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته و المؤسسة التي يعمل بها.
- 3/ الوظيفة العمومية: هي مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص، تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفا الصالح العام.
- 4/ الموظف العام: شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.
- 5/ المنظمة: عبارة عن مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة.
- 6/ الأداء الوظيفي: النتائج العملية التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة.
- 7/ الولاء التنظيمي: هي حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و أهداف المنظمة.
- 8/ الإضراب: هو التوقف عن العمل بصورة مقصودة و جماعية و هدفه الضغط على ربّ العمل.
- 9/ دوران العمل: يقصد به طول أو قصر الفترة التي يقضيها العامل في عمله.



الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند إليها جُلّ المؤسسات لتحقيق أهدافها، لذلك نجد أنّ الإدارة الحديثة توليها اهتماما كبيرا بها، و تسعى جاهدة للبحث في سبل تحقيق رضاه، على اعتبار هذا الأخير مرتبط بالعديد من العوامل التي يختلف مستوى تأثيرها على الأفراد حسب الجانب النفسي لهم، و أولوية احتياجاتهم و رغباتهم.

و لاشك أنّ الأجر يعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و ذلك باعتباره الغاية التي من أجلها يلتحق الفرد بعمل ما و ذلك بهدف اقتناء متطلبات المعيشة التي أصبحت في عصرنا الحالي أمرا ليس بالعمل السهل في ظلّ ارتفاع الأسعار و ثبات نسبة الأجور.

و مادام بحثنا يعالج موضوع الأجور و الرضا الوظيفي ، فإنّ منهجية البحث تتطلب منا الإحاطة بهذا الموضوع من كلّ النواحي و ذلك من خلال تحديد: النشأة، التعريف ، الأنواع ، الأهمية ، النظريات ، و العلاقة التي تربط بين المتغيّرين و الآثار الناجمة عنها .

و قد وظفنا في هذا الفصل الفرضية التالية: "هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي "

و سنحاول في هذا الفصل تبيان مدى صحة هذه الفرضية أو تفنيدها، من خلال تطرقنا إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأجور: مدخل مفاهيمي

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة الأجور بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأجور

حظي موضوع الأجور باهتمام الباحثين في الإدارة و علم الاجتماع و العديد من العلوم الأخرى فظهرت العديد من الدراسات المتعلقة به , و بالرغم من ذلك لا يزال هناك اختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الأجر.

المطلب الأول: تعريف الأجر و أهميته

يأخذ مفهوم الأجر عدّة تعاريف وهذا راجع لاختلاف الزاوية التي نظر من خلالها كلّ كاتب إلى هذا المصطلح.

أولاً: تعريف الأجر

لغة: جاءت كلمة الأجر من:

"أجر، يأجر، أجار، أجارا، و الأجر جمع أجور"، وتعني "عوض العمل و الانتفاع." (1)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر لغة يعني المقابل الذي يتحصل عليه الفرد لقاء العمل الذي قام به، أو الاستفادة من المقابل الذي يتحصل عليه خلال أدائه لعمل ما.

اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف التي أسندت إلى هذا المصطلح كما ذكرنا آنفاً، ومن بينها نجد:

" هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد " أو هو " تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد في المنشأة". (2)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر عبارة عن القيمة النقدية التي يتقاضاها الفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها، أو هي القيمة النقدية التي يتحصل عليها الفرد بصورة مباشرة من قبل المشرف على المنظمة التي يعمل فيها.

1 المعجم العربي الأساسي، تونس: المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 1988، ص. 72.

2 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، 2005، ص.181.

و يعرف من الناحية الدينية على أنه: "يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب و المكافأة".

نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر بالمعنى الديني يعكس المقابل الذي يحصل عليه الفرد جراء قيامه بعمل يستفيد منه الغير، أو هو الجزاء الذي يستحقه مقابل عمل قام به.

كما يعرف من الناحية الاقتصادية على أنه "ذلك الجزء من العائد الذي يعطى للعامل خلال تقسيم الثروة، كما يشير إلى تعويضات العمل المبذول من طرف العمال".(1)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر بالمعنى الاقتصادي هو منح ربّ العمل نسبة من ثروته للعامل مقابل الجزء الذي قام به أثناء أدائه للعمل الموكل له.

و تجدر الإشارة إلى أنّ هناك فرقا بين مدلول كل من مصطلح الأجر و مصطلح الراتب رغم أنّ كلاهما من حيث المضمون يعتبران تعويضا نقديا مباشرا يتقاضاه الفرد في المنشأة لقاء مساهمته التي يقدمها لها , إلا أنّ الاختلاف يظهر من حيث الشكل فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية و المكتبية و اللذين يطلق عليهم مصطلح أصحاب الياقات البيضاء حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن و نسميهم الموظفين أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية اللذين يطلق عليهم اصطلاح أصحاب الياقات الزرقاء و نسميهم بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن.(2)

يتّضح من هذا الفرق أنّ الأجر يمنح للذين يعملون في المؤسسات الاقتصادية و تدفع لهم أجورهم عادة على أساس عدد ساعات العمل والكمية التي قاموا بإنتاجها، أمّا الراتب فيدفع للذين يعملون في المنظّمات و الإدارات العمومية حيث يحصلون على راتبهم كلّ شهر، و يختلف باختلاف الوظائف المسندة لهم و ليس على أساس الكمية الإنتاجية.

1 سراج، مرجع سابق، ص ص. 11، 12.

2 شاويش، مرجع سابق، ص. 181.

بناء على ما تمّ ذكره سابقا يمكننا استنتاج التعريف التالي للأجر: هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل أدائه لوظيفة معيّنة.

ثانيا: أهمية الأجر

تلعب الأجور دورا هاما و أساسيا في نجاح برامج استقطاب اليد العاملة في المنظمات و بالتالي نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها و تتمحور هذه الأهمية فيما يلي:

1 * أهمية الأجور بالنسبة للأفراد:

يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد و لأسرهم, مما يجعله المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد فهو يمثل المصدر الأول لمعيشتهم باعتباره المورد الأساسي الذي يوفر لهم احتياجاتهم المالية، و التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق رفاهيته و إشباع رغباته و كذا تحسين ظروفه المعيشية.

كما أن الأجور التي يتقاضاها الفرد تعكس المركز الاجتماعي له, و ذلك من خلال مركزه و مكانته في العمل, و قدرته المالية, وهذا ما ينعكس على حالته النفسية من شعور بالأمان و الاستقرار في العمل الذي ينجم عنه عدم التفكير في الانتقال من المؤسسة أو البحث عن وظيفة أخرى.

2 * أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات, بحيث يمثل جزءا كبيرا من تكلفة الإنتاج و التي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوعها و طبيعة نشاطها و عدد اليد العاملة المستعملة فيها، و تتمثل أهميتها بالنسبة للمؤسسة فيما يلي: (1)

1 سومر أديب، مرجع سابق، ص.11.

- تقوية الاتصال بين الإدارة و العمال
 - يؤثر إيجابا على سير العمل
 - استقطاب العمالة الجيدة و جذب اليد العاملة المؤهلة
 - زيادة مستوى الولاء و ارتفاع مستوى الأداء
 - زيادة إنتاجية العاملين كما و نوعا
- * أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:**

- للأجور أهمية كبيرة داخل المجتمع, لما لها من انعكاسات و تأثير هام على الجماعات المختلفة داخل المجتمع ككل, و تبرز هذه الأهمية في عدة نقاط أهمها:
- تعكس المستوى المعيشي للأفراد فالأجور الجيدة تعني رفاهية الأفراد
 - تسمح لهم بالادخار الذي يمكنهم من الاستثمار مستقبلا و بالتالي إنشاء مؤسسات جديدة أو مشاريع تعود على الفرد و على المجتمع ككل بالفائدة من تطوّر, إنتاجية, تشغيل... الخ و تحسين عملية التبادل و حركة البيع و تنشيط عملية الاستهلاك.
 - كما أن الأجور الجيدة يستطيع المجتمع من خلالها المحافظة على الأيدي الخبيرة و الجيدة و الحد من ظاهرة هجرة الأدمغة بحثا عن أجور أعلى في الدول الأجنبية.(1)

1 مرجع سابق، ص.11.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للأجور و أهم نظرياته

لقد عرف مفهوم الأجر عدّة تطورات، بداية من الحقب الأولى إلى ما هو عليه الآن، و لهذا ظهرت مجموعة من النظريات التي اختلفت حول تفسيره و تحديد مدلوله.

أولاً: التطور التاريخي للأجور

لقد كان الإنسان في العهود القديمة بإمكانه العيش دون بذل جهد كبير في العمل و ذلك نظراً لتوفر الخيرات في الطبيعة، و بالتالي لم تكن هناك حاجة إلى العمل المأجور، و لذلك كان الاهتمام مركزاً على الرّبط بين العمل و المعيشة، ولم تكن هناك أيّ ضرورة للبحث عن الأجر

ولكن بعد ظهور الملكية الخاصّة و انقسام المجتمعات البشريّة إلى طبقات بحيث ظهر طبقة مالكة لوسائل الإنتاج، و طبقة أخرى لا تملك سوى قدرتها على العمل والمتمثلة في طبقة العبيد وبالتالي كان لأجر في البداية يدفع فقط لإدامة حياة العبد و ذلك بغرض استمراره في الإنتاج.

و في ظلّ النظام الإقطاعي بقي نظام الأجور كما هو عليه في نظام العبودية أي يعبر عن المحتوى الطبقي الأمر الذي دفع بالكنيسة للتدخل في تحديد الأجور لكن لم يغيّر كثيراً في الاستغلال الكبير الذي كان يتحمّلها التّشغيل.

و مع إطلالة القرن السادس عشر و بداية النظام الرأسمالي و تفكّك المجتمع الإقطاعي، و ظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانينه الخاصّة انتقل الأجر من المرحلة العينيّة إلى أجر نقدي يحصلون عليه في نهاية كلّ شهر، و أصبح للعمّال إمكانية تغيير أماكن عملهم.

أمّا في الفكر الاشتراكي فقد كان الأجر عبارة عن المقابل التّقدي المدفوع حسب كميّة الإنتاج و نوعيّة العمل الذي يبذله، فزيادة كميّة العمل سوف تؤدّي إلى زيادة في الأجر. (1)

1 أبو عبد العزيز ، "ماهية الأجور"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، في:

انطلاقاً من كلّ هذا يمكن القول أنّ الأجر في الحقي الأولى كان يمثل الثمن المدفوع للعبيد لإبقائه حيّاً، و ذلك بهدف مواصلته في الإنتاج. غير أنّ هذا المفهوم تغيّر مع بداية القرن السادس عشر الذي شهد بروز النظام الرأسمالي الذي أبعّد الجوانب الاجتماعية و السياسية كأساس لتحديد الأجر، و ركّز فقط على الجانب الاقتصادي، بحيث يمثل الأجر القيمة النقديّة المعبرة عن قوة العمل، و بالتالي فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يساهم و بشكل كبير في العملية الإنتاجية.

لكن مع ظهور الاشتراكية تغيّر مفهوم الأجر فيما كان عليه في النّظام الرأسمالي، بحيث أصبح يعبر عن المقابل الذي يحصل عليه العامل وذلك حسب كميّة و نوعية العمل، بمعنى الأجر مرتبط أساساً بالكميّة التي ينتجها العامل، و بالتالي فإنّ أيّ زيادة في الإنتاج يؤدي إلى زيادة في الأجور.

ثانياً: نظريات الأجور

لقد حاول الاقتصاديون توضيح كيفية تحديد مستويات الأجور، و لهذا الغرض ظهرت العديد من النّظريات، و تختلف نظرتها للأجور حسب وجهة كلّ باحث، و فيما يلي سنتطرق إلى أهمّ هذه النّظريات:

أولاً: النظريات الليبرالية في الأجور:

تقوم النّظريات الليبرالية للأجور على " مبدأ الحرية الاقتصادية القائم على أساس أنّ آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار و المحدّد للنشاط الاقتصادي". و مفادها أنّ الأجر عبارة عن ثمن العمل الذي يبيعه العامل لصاحب العمل، و تندرج من ضمنها مجموعة من النظريات و هي:

أ/ النظريات التقليدية: ارتبط مفهوم الأجور عند أنصار هذه النظريات بمفهوم الأجر الطبيعي، و من أهمّ النظريات التقليدية نجد: (1)

1 محي الدين عثمان يحي، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامّة، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم: معهد دراسات الإدارة العامّة و الحكم الاتحادي، تخصص الإدارة العامّة، 2005)، ص.26.

1/ نظرية الأجر العدل: تعود هذه النظرية إلى (توماس الإكويني)، و تعتبر من أهم النظريات التي ظهرت في أوروبا قبل القرن التاسع عشر، و تقوم على فكرة مفادها أنّ الأجر وسيلة هامة لتوزيع الدخل، و قد عرّف هذا الأخير على أنّه " القدر الذي يكفي ليعيش الفرد في طبقته". بمعنى هذه النظرية اعتبرت الأجر على أنّه المقدار الذي يمكن الفرد من العيش، و بالتالي فإنّ هذا المقدار يختلف من طبقة لأخرى و هذا راجع لاختلاف الطبقات الموجودة في المجتمع.

2/ نظرية حدّ الكفاف: لقد ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن التاسع عشر في إنجلترا على يد (مالتوس) مفاد هذه النظرية أنّ ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل، أي الأجر يساوي مقدار السلع اللازمة لتغذية و كساء العامل و أسرته. بمعنى أنّ الأجر في هذه النظرية ينبغي أن يضمن فقط الاحتياجات الأساسية للعامل لإبقائه حيًا، إذ لا ينبغي أن يزيد عن القدر الضروري له.

3/ نظرية رصيد الأجور: يعتبر (ستيوارت ميل) مؤسس هذه النظرية ، إذ تقوم على فكرة مفادها أنّ رأس المال المتداول بين يدي المنظمين محدّد، و بالتالي فإنّ أجور العمّال ستبقى ثابتة، و هذا لأنّ المطالبة برفع الأجور سينعكس سلبا على نسبة الأرباح و هذا بدوره سينعكس أيضا على الجزء المخصّص لشراء المواد اللازمة للإنتاج.(1)

ب/ النظريات الحديثة في الأجور:

1/ نظرية الإنتاجية الحديثة: تعود هذه النظرية إلى (الفريد مارشال)، و تعتبر أساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي، و التي تقوم على أساس المنافسة. حيث تقوم هذه النظرية على فكرة الإنتاجية الحديثة، بمعنى العمل إلى الحدّ الذي تتعادل فيه الإنتاجية الحديثة للعامل مع تكلفته الحديثة، و بالتالي فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يساوي إنتاجيته الحديثة، أي هي ما يضيفه العامل إلى الإنتاج الكلي.

1 عثمان يحي، مرجع سابق، ص.27.

2/ نظرية العرض و الطلب: تقوم هذه النظرية على معيار العرض و الطلب، و بالتالي فإنّ معدّل الأجر يتحدد من خلال تقاطع منحنى عرض العمل، و الطلب عليه، فهما إذن يتقاطعان عند نقطة واحدة و هي نقطة التوازن. و عليه فإذا كانت الأجور تتحدد على هذا الأساس فإنّ أيّ تغيير في العرض و الطلب سيؤدي إلى تغيير في معدلات الأجور، و تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الأخيرة مرتبطة بمستوى الإنتاجية الحدية، بحيث إذا كانت هذه الأخيرة منخفضة فإنّ هذا يدفع بالمنظمين إلى تعيين عمال جدد، و هذا ما يؤدي إلى تخفيض الأجور، أمّا إذا كانت الإنتاجية الحدية للعمل مرتفعة، فهذا يؤدي إلى تسريح بعض العمال و الذي ينجم عنه الرفع في الأجور.

3/ نظرية المساومة الجماعية: جاءت هذه النظرية نتاج النظريات السابقة التي ركزت على العمل دون العامل، و الأجر حسب أنصار هذه النظرية يتحدّد عن طريق التفاوض الفردي بين العامل و ربّ العمل، غير أنّ التفاوض الفردي ضعيف و هذا ما أدى إلى بروز المتّظمات النقابية و بالتالي أصبح الأجر يتحدّد بالمفاوضات بين أرباب العمل و النقابات العمالية. (1)

ثانيا: الأجور في النظام الاشتراكي:

نظرا لعلاقات العمل السائدة في النظام الرأسمالي بحيث اعتبر العامل كآلة، الأمر الذي أدى إلى بروز هذه النظريات و المتمثلة في:

1/ النظرية الماركسية للأجور: نظرا لتأثر (ماركس) بالتعسف الذي كان يعانيه العمال في الفترة الرأسمالية التي كان فيها أصحاب رؤوس الأموال يستغلّون جهود العمال و يمنحون لهم أجورا لا تكفي لمتطلبات عيشهم، الأمر الذي دفع به إلى دعوة العمال إلى الإتحاد ضدّ هذا التعسف، و المطالبة برفع أجورهم. و لهذا فإنّ الأجر حسب هذه النظرية لا يسعى لضمان البقاء فقط، و إنّما لضمان استمرارية الإنتاج أيضا، و أنّ الأجر يتحدّد حسب كمية العمل اللازمة لإنتاج الوسائل الضرورية للعيش.

1 سراج، مرجع سابق، ص. 27-29.

2/ النظريات الاشتراكية الحديثة: تقوم هذه النظريات على فكرة أساسية مفادها أنّ توزيع السلع و الخدمات بين المواطنين يكون حسب ما أدوه من عمل، إلا أنّ هذا الهدف لا يمكن تطبيقه بسهولة ، و هذا نظرا لعدم توافر السلع و الخدمات اللازمة لإشباع كلّ رغبات المواطنين، و لهذا لا ينبغي توزيع أجور عالية لكلّ العمّال، و لهذا جاءت بمبدأ جديد ألا وهو " كلّ حسب كفايته و قدراته، و كذا حسب حاجاته" غير أنّ تطبيق هذا المبدأ أيضا واجه عدّة صعوبات.

عموما يمكن القول أنّ هذه النظريات تهدف إلى أن يكون مستوى الأجور داخل الدولة الاشتراكية خال من التفاوت الشديد بين أجور العمال، بمعنى ينبغي أن لا يكون هناك اختلاف كبير أثناء توزيع الأجور بين العمّال، و لهذا ينبغي وضع حد أدنى للأجور يستطيع من خلالها العمّال من اقتناء متطلباتهم الضرورية.(1)

المطلب الثالث: أنواع الأجور

لقد عرفت الأجور عدّة أنواع و تصنيفات من قبل الباحثين و يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين و هما:

1- من حيث نوع الأجور:

- الأجور التقديرية

- الأجور العينية

2- من حيث طبيعة الأجور:

- الأجور الاسمية

- الأجور الكلية

- الأجور الإضافية

1 يحي، مرجع سابق، ص.29-31.

أولاً : من حيث نوع الأجور : تصنّف بدورها إلى ثلاثة أنواع وهي كالآتي:

أ- الأجور النقدية : هي تلك المبالغ المالية التي يتسلمها الفرد لقاء ما يقوم به من عمل و تكون بصورة دورية , و يمتاز هذا النوع من الأجور بالمرونة و الحرية الكاملة في التصرف بها و سهولتها عند عمليات الدفع , الاحتساب , التسليم و الاستلام , الحمل و الاحتفاظ بها و تعد النوع الأكثر شيوعاً بين الدول.

ب- الأجور الحقيقية : و يقصد بها القوة الشرائية للأجور النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل فيها , أي كمية السلع و الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية أو بتعبير آخر هي مقدار الإشباع الذي يوفره له أجره النقدي مع السلع و الخدمات و الاحتياجات الأخرى .

ج- الأجور العينية: هي تلك الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من و إلى محل العمل, أو الخدمات العلاجية أو خدمات التعليم..... الخ و هي تعد كتكملة للأجور النقدية . و نجد أن الأجور العينية هي السمة الغالبة للمنظمات الحكومية , إذ أن إمكانياتها المالية و فلسفتها الاجتماعية تجعلها تتبنى مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع على عكس المنظمات الخاصة التي تقوم فلسفتها على تحقيق أعلى قدر من الأرباح.(1)

ثانياً: من حيث طبيعة الأجور: تنقسم بدورها من حيث هذا النوع إلى ثلاثة أنواع:

أ- الأجور الاسمية: و هو الأجر الذي تحدده بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعاً للمؤهل العلمي أو الخبرة أو سنوات الخدمة أو جميعها حسب الدرجة الوظيفية

1 يوسف حجيّم الطائي, مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون, إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل, الأردن: دار الوارث للنشر و التوزيع, 2006, ص.345.

ب- **الأجور الكلية** : و هي الأجور الاسمية مضافا إليها جميع العلاوات و البدلات والإضافات الأخرى , كبدلات النقل و السكن أو أي شكل آخر من أشكال الإضافات على الرتب الأسمى , أي إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من جهود و ما يؤديه من أعمال و في ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على إشباع حاجاته المختلفة.

ج- **الأجور الإضافية** : هي تلك الأجور التي يستحقها العامل أو الموظف مقابل الأعمال أو المهام أو المسؤوليات الإضافية التي يضطلع بها إضافة إلى أعماله و مهامه و مسؤولياته الأساسية و الاعتيادية , فعندما يقوم الفرد بإنجاز أي عمل خارج وقت عمله الرسمي و الاعتيادي فإنه يستحق عليه أجرا و هو ما يسمى بالأجر الإضافي , بحيث عندما ينتج كمية من السلع أكثر من الحد المقرر فإنه يستحق عن كل وحدة إضافية أجرا إضافيا فمثلا إذا عمل في اليوم 10 ساعات و كانت عدد ساعات عمله المقررة 08 ساعات فإنه يستحق أن يدفع له أجر إضافي بما يعادل أجر ساعتين. (1)

1 نجم عبد الله العزاوي ,عبّاس حسين جواد,الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،عمان:دار اليازوري العلميّة للنشر و

التوزيع، 2013، ص ص.198-200.

المطلب الرابع: عوامل وأساليب تحديد الأجر

هناك مجموعة من العوامل و الأساليب التي تؤثر في تحديد الأجر ويتمثل مجمل ذلك في:

أولاً: عوامل تحديد الأجر: من بين العوامل المؤثرة على تحديد الأجر نذكر مايلي:

أ/العوامل الاجتماعية و القوانين و التشريعات السابقة : حيث تتعلق بالقوانين و مختلف اللوائح التي تسنها الدولة بخصوص الأجور (أي الحد الأدنى للأجور و الرواتب) و التي تتناسب مع المستوى المعيشي للفرد , و تحدد هذه القوانين مختلف الإجراءات التي تتعلق بالأجر كالحدا الأدنى للأجر .

ب/العوامل الاقتصادية : بحيث يؤثر الوضع الاقتصادي في مستوى الأجور و يظهر ذلك جليا في فترات الكساد و الإنعاش الاقتصادي , ففي الفترة الأولى أي الكساد الاقتصادي قد يتردد العامل في ترك وظيفته بالرغم من عدم رضاه و ذلك خوفا من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى , و هذا ما يجعل مستوى الأجور منخفضا دون مخاطر كبيرة من ترك العمل , أما في فترات الإنعاش الاقتصادي تعرف تزايدا على طلب العاملين المؤهلين مما يستدعي ضرورة رفع مستوى الأجور و ذلك من أجل تقادي ترك العمل و الاحتفاظ باليد العاملة الجيدة و الكفاءة داخل المؤسسة و كسب ولائهم.(1)

ج/ جماعات الضغط و المساومات الجماعية (النقابات): إذ يبرز دور هذه الجماعات في الضغط الذي تمارسه من أجل التأثير على مستوى و هيكل الأجور و من بين هذه الجماعات نذكر: النقابات العمالية , اتحادات المهنيين و يكمن عمل هذه الجماعات في استخدام قوتها لجعل مستوى أجور المنتمين إليها أعلا مما تستحقه وظائفهم.

1 سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2007، ص ص. 273 ، 274 .

قدرة المنظمة على دفع الأجور : بمعنى أن المنظمة قد تعاني من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق ، لذلك قد تلجأ في بعض الأحيان إلى التحيز في تحديد الأجور فقد تدفعها كما هي سائدة في السوق أو ما يزيد عنها للعناصر التي لا تستطيع الاستغناء عنها، و أجور أقل للوظائف الأقل أهمية.(1)

العوامل الإدارية و تكاليف المعيشة : فالعوامل الإدارية هي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة و التي تعكس طبيعة واجباتها ، مسؤولياتها ، ظروف أدائها نطاق إشرافها ، نظم الاتصال و اتخاذ القرارات الخاصة بها كما تعكس حجم المنظمة و مقدرتها المالية ، مستوى الإنتاجية ، أهمية و قيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة.

أمّا بالنسبة لتكاليف المعيشة فيجب أن يكون تحديد مستوى الأجور قادرا على تغطية متطلبات المعيشة بحيث ينبغي أن يوفر دخلا كافيا لتلبية احتياجات الأفراد. **العوامل التكنولوجية :** إذ أن استخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سيؤثر على وضع مستوى الأجور حيث أن استخدامها سيؤدي إلى تخفيض الجهد البدني و الفكري للفرد العامل الذي يبذله في إنجاز عمله.

و من جهة أخرى نجد بأن المنظمة قد تعتمد على مجموعة من العوامل و المعايير الأخرى التي على أساسها تتحدد الأجور و من أهمها:

أ- **الأداء:** يتم تحديد الأجر حسب هذا العامل من حيث مساهمته و أدائه في العمل و حسب ما يحققه من إنتاجية فكلما كانت معايير الأداء واضحة من حيث الكم و النوع و من أمثلة ذلك عدد الوحدات المنتجة، أو عدد المعاملات المنجزة (2)

1 برنوطي، المرجع نفسه، ص. 274.

2 نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية ، عمان: دار صنعاء للنشر، 2010 ، ص. 174

ب- **صعوبة الوظيفة** : حيث يتم تحديد الأجر وفقا لهذا العامل بما يتناسب مع ظروف مع العمل كطبيعة البيئة التي يعمل بها بحيث ينبغي أن يتناسب الأجر طرديا مع العمل .

ج- **درجة المسؤولية** : فمن الشائع أنه كلما زادت المسؤولية زاد الأجر , فدرجة المسؤولية التي يتحملها العامل تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأجر باعتباره يتحمل مسؤولية اتخاذ قرارات حاسمة وصعبة تتعلق بالمؤسسة.

د- **الأقدمية**: بحيث نجد أن الأجور تختلف حسب عدد سنوات الخدمة التي أمضاها العامل أو الموظف في العمل, و عادة يعتبر هذا العامل الأكثر وضوحا و استخداما في قانون الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.

هـ- **الجهد**: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب.

و- **المؤهل العلمي و المهارات** : و ذلك من خلال الخبرة و المهارة التي يكتسبها العامل في عمله بحيث تساهم في تحديج أجره و ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية و الخبرات التي يمتلكها التي بدورها تأثر على مستوى الأداء و الإنتاجية داخل المنظمة.(1)

ثانيا: أساليب تحديد الأجر: من بين أهم الأساليب التي تعتمدها مختلف المنظمات لتحديد الأجور نجد:

الأسلوب على الأساس الزمني : يعتمد الدفع على أساس هذا الأسلوب من خلال دفع الأجر عن كل وحدة زمنية معينة , قد تكون هذه الفترة ساعة , يوم , أسبوع , شهر أو سنة , و بهذا يبقى الأجر ثابت لا يتغير بتغير كمية الإنتاج , و يعتبر من أكثر الأساليب استخداما في معظم المنشآت و هذا راجع إلى بساطته و وضوحه فهو يصلح في المهام و الأعمال التي يكون التركيز فيها على نوع العمل و الأداء ليس على كمية العمل المنجز و حجمه كوظائف الصيانة.

1 محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار وائل للنشر، 2010 ، ص ص.226،227.

يتضح لنا من هذا الأسلوب أنه يعتمد في دفع الأجور على المدة الزمنية التي استغرقها العامل في

المنظمة.

أسلوب الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي): يركز هذا الأسلوب على كمية الإنتاج الفعلية التي يقوم

الفرد بإنتاجها لوحده أو مع غيره، بحيث نجد بأن هذا الأسلوب ينقسم إلى نوعين هما:

أ/ تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: بحيث يتقاضى الفرد العامل أجره على أساس الوحدات الإنتاجية التي أنتجها بمفرده.

ب/ تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: و من خلال هذا الأسلوب يتم دفع أجور العاملين على أساس الجهد الجماعي و يتم إنتاجه جماعيا. و يتم الاعتماد على هذا النوع من الدفع عندما تكون الأعمال أو المهام مترابطة فيما بينها و تتطلب جهودا مشتركة.

يتضح لنا من هذا الأسلوب أنه على عكس الأسلوب الزمني الذي يهتم بالتوعية و ليس بالكمية،

فهذا الأسلوب يعتمد في دفع الأجور على أساس الكمية التي ينتجها العامل ولا يهتم بالتوعية. (1)

المطلب الخامس: تصميم هيكل الأجور

نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها الأجور سواء على مستوى الأفراد و ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة حاجياتهم ، أو على مستوى المؤسسة التي تحفزهم على تحسين أدائهم و بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها ، الأمر الذي يدفع بالمنظمة إلى ضرورة وضع نظام أجور عادل قائم على أسس علمية يستجيب لمتطلبات الأفراد العاملين بقدر ما يحققونه من نتائج و فيما يلي سنتطرق إلى :

1 الطائي، مرجع سابق، ص.355-361.

- مفهوم هيكل الأجور و مبادئه

- خطوات تصميم هيكل الأجور

أولاً: مفهوم هيكل الأجور و مبادئه

أ- مفهوم هيكل الأجور: يمثل هيكل الأجور بمنحى من قبل المنظمة بحيث يتبين من خلاله أهمية كل وظيفة و المقدار المخصص لها , و لا يتوجب في كل مرة وضع منحى جديد للأجور بل يتم فقط تعديل المنحى القديم حتى يتلاءم مع أي جديد في سياسة المنظمة.

ب /مبادئ تصميم هيكل الأجور: من أجل تصميم هيكل الأجور ينبغي على كل منظمة الاستناد على مجموعة من المبادئ:

* مبدأ العدالة:بمعنى ينبغي أن يكون هناك توزيع عادل للأجور داخلية و خارجية و على جميع العاملين في المؤسسة

* مبدأ المساواة: يستلزم هذا المبدأ ضرورة المساواة في تحديد الأجور للوظائف المتساوية في الواجبات

* مبدأ الوضوح و الشفافية: بمعنى عند إعداد نظام الأجور ينبغي أن يخضع لقواعد واضحة ومكشوفة

ليتمكن كل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر الوظيفي. (1)

1 عبد الرّحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس ، الأبعاد الإستراتيجية، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتّوزيع ، الطبعة العربية ، 2010 ، ص.254.

ثانيا: خطوات تصميم هيكل الأجور: ينبغي على كل منظمة عند تصميم هيكل أجورها إتباع

الخطوات التالية:

* تقييم الوظائف

* وضع الوظائف في فئات

* تحديد منحنى الأجر الحالي

* معالجة الفوارق في الأجر

1/ تقييم الوظائف: تعتبر عملية تقييم الوظائف الخطوة الأولى التي تقوم بها أي منظمة من أجل تحديد هيكل أجورها. و تعرف هذه الخطوة على أنها " نظام مبني على أسس و قواعد علمية مدروسة بهدف التوصل إلى نظام عادل و منطقي للأجور يتناسب مع طبيعة هذه الأعمال و ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف و الأعمال تمهيدا لتحويلها إلى قيم نسبية و ذلك بالاعتماد على تحليل و توصيف الأعمال ."

و انطلاقا من هذا التعريف نستنتج أنه قبل البدء في عملية التقييم ينبغي أولا تحليل و توصيف الوظائف

// تحليل الوظائف: هو " إجراء فني يستخدم لتعريف الواجبات و المسؤوليات و المحاسبة في العمل" بمعنى نقوم بتحليل مكونات تلك الوظيفة , الشخص المناسب لشغلها , كيفية إنجازها , و الوقت المحدد لإنجازها.

ب/ توصيف العمل: " يعتبر توصيف العمل النتيجة الأساسية لتحليل العمل الذي يعتبر توصيفا مكتوبا للعمل هدفه, طبيعته و ظروف أدائه.(1)

1 سومر أديب، مرجع سابق، ص.16،17.

فبتحليل و توصيف الوظائف سنتمكن من تقييم الوظائف فلهذه الأخيرة إذن أهمية كبيرة بحيث تساعد الإدارة على:

- الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة
- التوصل إلى نظام سليم للأجور بحيث كل عمل يقابله أجر معين .
- معرفة واجبات و مسؤوليات كل وظيفة.

تعتمد عملية تقييم الوظائف على نوعين من الطرق هما:

* طرق التقييم غير الكمية

* طرق التقييم الكمية

1- طرق التقييم غير الكمية : تعتمد هذه الطريقة على تقييم العمل ككل باعتباره وحدة متكاملة دون التطرق إلى مكوناته . و تنقسم هذه الطريقة بدورها إلى نوعين من الطرق هما طريقة ترتيب الأعمال وطريقة التدرج.

أ/ طريقة ترتيب الأعمال: تقوم هذه الطريقة على ترتيب الأعمال حسب أهميتها في المنظمة.

ب/ طريقة التدرج: تقوم هذه الطريقة بدراسة الوظائف و أوصافها و من ثم وضع الأعمال المتشابهة في المواصفات في درجة واحدة. (1)

1 سومر أديب، مرجع سابق، ص.17.

2- طرق التقييم الكمية : أما هذه الطريقة هي على عكس الأولى التي تعتمد على تقييم العمل في وحدة متكاملة فهي تعتمد على تحليل و توصيف العمل بمعنى تحليل مكونات تلك الوظيفة , تحديد مسؤولياتها و طريقة إنجازها . و نجد في هذا النوع طريقتين للتقييم هما : طريقة النقط و طريقة مقارنة العوامل.

أ/ طريقة النقط: هذه الطريقة لا تعامل الوظيفة كوحدة واحدة و إنما تعتمد على دراسة كل وظيفة على حدا و تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات وهي:

- تحديد الأعمال المراد تقييمها و توصيفها و تقسيمها إلى مجموعات متشابهة
 - تحديد العوامل الأساسية المكونة للأعمال المراد تقييمها و تتمثل مجمل هذه العوامل في المسؤولية، المهارة، المجهود.....الخ.
 - توزيع النقاط على هذه العوامل ثم القيام بجمعها .
 - تحديد الأهمية النسبية للوظائف و الأعمال بناءا على عدد النقط المتحصل عليه .
 - و في الأخير يتم تحويل هذه النقاط إلى أجر الذي يختلف باختلاف الفئات الموجودة في المنظمة.
- ب/ طريقة مقارنة العوامل :تقوم هذه الطريقة على تحديد عوامل التقييم حيث يتم مقارنة الوظائف و الأعمال المراد تقييمها مع هذه العوامل أي يتم مقارنة كل وظيفة مع عوامل التقييم على حدا و من ثم يتم توزيع قيمة نقدية لكل عامل من عوامل التقييم و ذلك حسب أهميته النسبية بالنسبة للوظيفة المراد تقييمها(1)

1 فلاح، مرجع سابق، ص ص.20،21.

2 / وضع الوظائف و الأعمال في فئات

بعد تقييم الوظائف نعد في هذه الخطوة إلى تجميع الوظائف المتشابهة في فئات و تحدد لكل فئة أجرها المناسب , بمعنى كل وظيفة تدخل ضمن الفئة الواحدة يحدد لها أجر واحد لأنه من غير الممكن أن يتم دفع أجر واحد لكل الوظائف و هذا راجع إلى اختلاف مسؤولياتها,المهارات التي تطلبها, و مدى صعوبتها, و بالتالي يتم تحديد اجر كل وظيفة حسب أهميتها,مسؤولياتها,مهارتها.

تساعد هذه الخطوة على:

- جعل هيكل الأجور بسيط..

- تحديد الحد الأدنى و الحد الأعلى لأجر كل فئة(1).

3/ تحديد منحني الأجر الحالي:

يعتبر تحديد منحني الأجر الحالي الخطوة الثالثة من خطوات هيكل الأجور، و في هذه الخطوة يتم تحويل القيم النسبية للوظائف و الأعمال إلى قيم نقدية مقابلة، و بالتالي هذا المنحني يعبر عن العلاقة بين القيم النسبية للوظائف و الأجور الحالية المقابلة لها في المنظمة، ومنه فهذا المنحني يستخدم للحصول على الأجور التي سندفع للوظائف لذلك ينبغي ضرورة رسم هذا المنحني بشكل دقيق، بحيث يمثل المحور الأفقي القيم النسبية للوظائف و المحور العمودي القيم الحالية للأجور

4/ معالجة الانحرافات عن خط الاتجاه العام للأجر: تعتبر الخطوة الرابعة من خطوات تحديد هيكل الأجور، فبعد رسم منحني الأجر الحالي و تحديد الأجور المناسبة لكل الوظائف التي تم تقييمها قد تخرج أجور بعض الوظائف عن خط الاتجاه العام أي هناك فرق بين الأجر الحالي و و الأجر المقيم و ينبغي على المنظمة تصحيح هذه الفروقات كمايلي:

1 فلاح، مرجع سابق، ص.22.

- ففي حالة ما إذا كانت الأجر الحالي للوظيفة أعلى من الأجر المقيم يمكن معالجتها مثلا عن طريق خصمها من الزيادات و العلاوات التي سيحصل عليها الفرد مستقبلا
- أما في حالة ما إذا كان الأجر الحالي للوظيفة أقل من الأجر المقيم يتم معالجتها عن طريق زيادة الأجر الحالي بشكل تدريجي
- نخلص في هذا المبحث إلى أنّ الأجر ذات أهمية بالغة سواء على الفرد، المنظمة، أو المجتمع، و ذلك باعتباره المصدر الأساسي لتلبية المتطلبات اليومية، و لهذا الهدف يسعى جميع أفراد المجتمع الالتحاق بعمل ما من أجل الحصول عليه.
- و لهذا ينبغي على كلّ المنظمات الاهتمام بهذا العامل باعتباره المورد الأساسي لجذب اليد العاملة لها.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين 20 و بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك تباين و اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح و محدد لهذا المصطلح و من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي من حيث: تعريفه، أهميته، تطوره، نظرياته.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي و أهميته

لقد شهد موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و الدارسين و هذا ما أدى إلى بروز العديد من التعاريف التي تباينت و اختلفت من باحث لآخر، و سنحاول فيما يلي إبراز بعض هذه التعاريف و تبيان أهمية الرضا الوظيفي في مختلف الجوانب.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

الرضا لغة: جاءت كلمة الرضا من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره و قنع به (1)

نستنتج من هذا أنّ الرضا لغة يعني القبول بشيء معين و الاقتناع به

يعرف أيضا على أنه " الشعور الإيجابي نتيجة تحقيق الفرد لمبتغاه" (2)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الرضا هو مدى سعادة الفرد بتوصله لمختلف رغباته و أمنياته

الرضا يعني أيضا " السرور على ما تمّ الحصول عليه". (3)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الرضا يعني فرح الفرد و سعادته بالشيء الممنوح له، و بالتالي

ابتعاده عن كلّ مظاهر القلق و الشؤم و الاستياء

1 قاموس المنجد في اللغة و الإعلام، بيروت: دار المشرق، ط36، 1997.

(2) A. S HORNBY, *Oxford advanced learner's dictionary*, international student's edition, and Oxford University press sixth edition, UK, 2004, p 1180

3) *le petit Larousse grand format, édition Larousse, paris, 2006, p961*

و قد تعدّدت التعاريف التي تناولت الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ونظرا لتعدد وجهات النظر حول الرضا الوظيفي ,مما أدى إلى صعوبة إعطاء تعريف موحد وجامع للرضا الوظيفي,و السبب يرجع إلى ارتباط هذا الأخير بمشاعر الفرد التي يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيير الأهداف و الدوافع,و من هنا سيتم التطرق إلى أهم التعاريف التي تناولت الرضا الوظيفي بغرض الإحاطة به نذكر:

يعد (هوبك) من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي حيث يعرفه على أنه: "مجموعة من العوامل النفسية و الوظيفية و الأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله."

بمعنى الرضا الوظيفي هو تقبل الموظف لجميع الظروف المتوفرة في مكان عمله.

كما يعرفه (نادر أبو شيخة) بأنه:"اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية و الإدارية و الفنية المتعلقة بالوظيفة".(1)

بمعنى الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لجميع مكونات الوظيفة التي يشغلها.

و يرى (بورتر)و (كولز) بأنّ:"رضا الفرد في المنظمة له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للجزاء الذي يتلقاه فإذا كان يرى بأنّ الجزاء الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الجزاء المساوي فإنّ هذا الفرد يكون راضيا,و إذا كان يرى بأنّ جزاءه أقلّ من الجزاء المساوي أو المفروض فإنّه يكون غير راض, و كلّما كان الفرق في قيمة الجزاء المقبوض كبيرا فإنّ الرضا يكون كبيرا أيضا".

بمعنى الرضا الوظيفي يرتبط بالمقابل الذي تمنحه المنظمة للفرد, بحيث كلّما كان المقابل الذي يحصل عليه يساوي المقابل المتفق عليه من قبل كلّما أدى ذلك إلى شعوره بالرضا و العكس صحيح.

1 عبد الحميد عبد المجيد حكيم, الرضا الوظيفي لدى معلّمي التعليم العالي, و معلّمي الفئات الخاصة بين الجنسين " دراسة مقارنة", (مذكرة ماجستير غير منشورة, أم القرى: الكليّة الجامعية, 2009), ص ص. 2, 3.

أما (روستان) فيرى بأن الرضا الوظيفي هو: "نتيجة مجموعة ما ينتظره من عمله و ما يحصل عليه, وهذه النتيجة هي التي تفسر على ضوءها الرضا المهني". (1)

بمعنى أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم, و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه لهم الوظيفة, و ما ينبغي أن يحصلوا عليه و بالتالي كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين.

ومن خلال التعارف السابقة للرضا الوظيفي نستنتج أنه: يعبر عن حالة من الارتياح و القبول نحو العمل الذي يقوم بمزاولته، و تجدر الإشارة أن الرضا الوظيفي يتخذ أحد الشكلين التاليين: الرضا العام بمعنى الرضا الكلي عن كل جوانب العمل، و النوع الثاني هو الرضا الجزئي الذي يشير إلى رضا الفرد عن أحد جوانب العمل.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف و المؤسسة و المجتمع و تتمثل فيما يلي :

1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل, حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط بها.
- الرغبة في الإبداع و الابتكار: بحيث أنه عندما يتوفر عند العامل (الموظف) الرضا الوظيفي, فإن ذلك يزيد من رغبته في تأدية الأعمال بطريقة متقنة و مميزة.
- زيادة مستوى الطموح و التقدم: وذلك من خلال انعكاس مستوى الرضا الوظيفي على رغبة العامل في تطوير مستقبله الوظيفي.

2 كريمة بن مبارك، الو ناس مزياني، محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد و المواصلات, (مذكرة

الليسانس غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011-2012)، ص ص. 10-12

- الرضا عن مختلف جوانب الحياة: ويبرز ذلك من خلال ما توفره الوظيفة للأفراد من مزايا و أجور تسمح لهم بمواجهة متطلبات الحياة، و إشباع رغباتهم تحقيق طموحاتهم و احتياجاتهم.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: ينعكس زيادة الرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة والتي تبرز من خلال:

- ارتفاع مستوى الفاعلية و التركيز أكثر على العمل.

- ارتفاع الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء و كذا تخفيض تكاليف الإنتاج بسبب معدّلات الغياب عن العمل و الإضرابات الخ

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر الموظف بأنّ وظيفته أشبعت كلّ حاجاته فإنّ ذلك يزيد من ولاءه للمؤسسة و تعلّقه بها , عدم اضطراره إلى البحث عن مؤسسة أخرى توفر له حاجاته الأساسية بشكل أفضل.

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع من خلال ارتفاع معدّلات الإنتاج و تحقيق معدّلات النمو التطور للمجتمع.(1)

1 زويش، مرجع سابق الذكر، ص. 5،7.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا ظاهرة إنسانية قديمة وجدت مع وجود الإنسان حيث تظهر في كل صور حياته سواء في علاقته مع الآخرين أو في حياته الخاصة أو في مجال عمله. إلا أن الاهتمام بهذا المفهوم و تأثيره على سلوك الأفراد بدأ في أوائل القرن العشرين و ذلك نتيجة ظهور عدد من المفكرين المختصين في مجال الإدارة و التنظيم, بحيث كانت البداية مع (فريدريك تايلور) الذي يعدّ المنظر الرئيسي لحركة الإدارة العلميّة, و قد كانت دراسته منطلقة من مكان عمله حيث كان يعمل في مصنع لإنتاج الصلب ولاحظ أنّ هناك تدني في مستويات الإنتاج و خلص إلى أنّ الأمر يرجع إلى أمرين وهما: الوقت و رضا العاملين و قد عالج هذا الأخير بزيادة الأجور مع توفّر ظروف العمل الملائمة.

و تعتبر دراسة (هوبك) البداية الحقيقيّة لأبحاث الرضا الوظيفي, غير أنّ الأوضاع الاقتصادية و الحرب العالميّة الثانيّة سببت في تأخر هذه الدراسة, و ما إن انتهت هذه الأوضاع إلّا و بدأت أبحاث الرضا الوظيفي بالبروز محدداً, و قد كانت روح التغيير قد وقرت الظروف الملائمة لقيام هذه البحوث.(1)

و قد كانت نظريّة العلاقات الإنسانية من أهمّ الدراسات التي ساهمت بضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي و ذلك من خلال التجارب التي أجريت في شركة ونستر ليكتريك بمصنع هرتون, وقد قامت بإجراء عدّة تجارب و توصلت إلى نتائج عكس (فريدريك تايلور) و جاءت بمتغيّر جديد ألا وهو ضرورة الاهتمام بحالة العامل النفسيّة , فقد توصل (التون مايو) إلى أنّ الأفراد يميلون إلى العمل في جماعة, كما أنّ للحوافز المعنويّة دور كبير في تحفيز العاملين فكلّ هذا يؤدّي إلى شعور العمّال بالرضا. و في أوائل السبعينات من القرن العشرين تطورت الدّراسات و البحوث في مجال السلوك الإنساني و التنظيمي و أصبحت تهتمّ بالعامل و جماعات العمل و نتيجة لهذا أصبح الرضا الوظيفي مجالا مستقلاً بذاته, له معايير و نظرياته, وتوصلوا إلى أنّ الرضا الوظيفي هو أساس التوافق المهني و الاجتماعي و النفسي للعامل, و له علاقة بالإنتاجيّة , و تعميق الولاء و انتمائه للمنظمة. و بانتقال الخبرات و القوانين

1 مساعد بن صلاب الرويلي، مقومات تحقيق و دعم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإصلاحية: دراسة ميدانية عن العاملين بسجون المنطقة الشرقية،(مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدّراسات العليا، قسم العلوم الشرطيّة، 1430-2009)، ص ص. 16-20.

و الأنظمة و التشريعات إلى ميادين العمل ساهم ذلك في تفعيل الرضا الوظيفي للعاملين و ذلك حتى يشعروا بالطمأنينة و الراحة.

و قد جعل الفكر الإداري الحديث الرضا الوظيفي من أهمّ السبل للوصول إلى إنتاجية مرضية , و لهذا عملت على وضع برامج داعمة له.(1)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

ينبغي على كلّ إدارة التركيز على مجموعة من العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي للعاملين و من بين هذه العوامل نذكر:

1/عوامل شخصية متعلقة بالفرد: وتتدرج ضمن هذه العوامل العديد من النقاط:

أ/ حاجات الفرد: إنّ حاجيات الأفراد كثيرة منها ما تمّ إشباعها و منها ما لم يتمّ إشباعها, و هذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهدا وراء إشباعها, وفي حالة ما إذا تمّ إشباعها فإنّ ذلك سيولد لديهم شعورا بالرضا و بالتالي يسعون لإشباع أخرى.(2)

ب /فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد:تعتبر الترقية اعتراف إداري للجهد المبذول من قبل الفرد, والحصول عليها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديه.

ج/ الأجر: يعتبر الأجر المقابل المالي الذي يحصل عليه الفرد مقابل أدائه لمهامه, فهو وسيلة لإشباع حاجاته المادية و الاجتماعية, و بالتالي تجدر الإشارة إلى أنّ الأجر عنصر أساسي من عناصر الرضا الوظيفي.

1 كريمة طويل, الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية,(مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و الأروثونيا، 2007-2008)، ص ص.98،99.
2 جرابدي أسماء، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي، (مذكرة الليسانس غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة: كلية علوم التسيير، 2012-2013)، ص. 11.

ج/ محتوى العمل و تنوع المهام: إنَّ منح الصلاحية و الاستقلالية في أداء المهام أثر بالغ على الأفراد بحيث كلما شعر العامل بأنَّه يوظَّف قدراته كلِّما أدى ذلك إلى ارتفاع درجة رضاه عن العمل. كما أنَّ تنوع المهام التي يقوم بها تولد لديه شعور بالرضا لأنَّها تقلِّل من درجة الملل و الرّوتين.

2 عوامل مرتبطة ببيئة العمل: وتضم هذه العوامل العديد من العناصر و المتمثلة في:

أ/ ساعات العمل و أوقات الراحة: تتؤثر ساعات العمل على أداء العمّال و ذلك من خلال الجهد الذي يبذله العامل الذي ينبغي أن لا يتعدّى الحدَّ المعقول. كما ينبغي على كلّ منظمة تحديد أوقات الراحة لهم للابتعاد قليلا عن الضَّغط و الضَّجيج.

و بالتّالي فإنَّ توفير ساعات العمل الملائمة، وكذا تحديد أوقات الرّاحة سيؤدّي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل.

ب/ ظروف العمل: إنَّ توفر الظروف البيئية الملائمة و الجيدة من تهوية، إضاءة، حرارة، كلّها تؤدي إلى رضا الأفراد عن تلك البيئة.

3/ عوامل مرتبطة بالإدارة:

نمط الإشراف: يلعب نمط الإشراف دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي إذ هناك علاقة وطيدة بينهما، بحيث إذ كان نمط القيادة ديمقراطي فهذا يؤثر إيجابا على مشاعر العمّال و شعورهم بالرضا سيولد لديهم ضرورة ولأنهم لتلك المنظمة، والعكس إذا كان نمط القيادة ديكتاتوري فهذا سيولد لديهم شعورا بالاستياء عدم الرضا سيؤدي على اللامبالاة و الإهمال لتلك المنظمة. (1)

1 سهيلة محمد عبّاس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمّان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، صص. 176-178.

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين, وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وانعكاسها على الفرد و المؤسسة. و سنتطرق إلى ذكر بعض النظريات الأكثر تداولاً و تأثيراً و المتمثلة في :

أولاً: نظريات الحاجة: تقوم هذه النظريات على أساسية وهي أنّ النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان بالبحث عن طريقة معينة من أجل إشباعها فنظريات الحاجة تفسر الرضا الوظيفي على أنه ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل و البيئة المحيطة بيه .

وتجدر الإشارة إلى أنّ محتوى هذه النظريات هو نفسه، و الاختلاف القائم بينها يكمن فقط في تحديد الحاجات لدى الأفراد و تسلسلها و فيما يلي سنقدم أهمّ هذه النظريات:

// نظرية ماسلو MASLOWS THEORY

يقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار أنّ الإنسان كائننا محتاجا, و أنّ سلوكه موجه دائما نحو إشباع حاجاته. وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في خمس مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات و المتمثلة في :

* **الحاجات الفسيولوجية:** و تمثل الحاجات الجسمانية الأساسية للمحافظة على الحياة مثل الحاجة إلى الطعام, الماء, المأوى.(1)

1- Ouardia Tirchi, la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, en vue de l'obtention du diplôme de magister, université de mouloud

Mammeri T O, 2012, p 30,31.

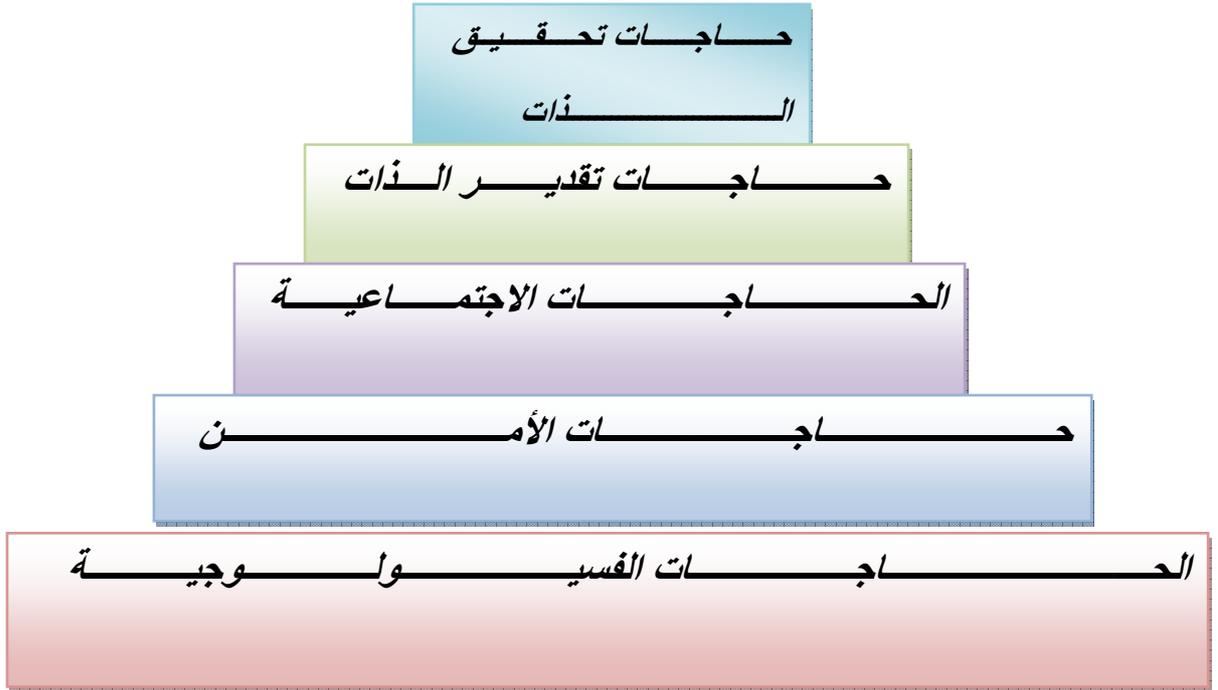
* حاجات الأمان: و تتمثل في الحاجة إلى الأمان المادي و النفسي.

* الحاجات الاجتماعية: و تتضمن حاجة الفرد إلى القبول الاجتماعي من الآخرين.

* حاجات التقدير: تتمثل هذه الحاجات في التقدير الذاتي و ذلك من خلال ثقته في نفسه, و كذا التقدير الخارجي و ذلك من خلال تقدير الآخرين للفرد سواء لمكانته الاجتماعية, أو في أماكن عمله.

* حاجات تحقيق الذات: و تعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من استخدامه لجميع قدراته و مهاراته و مواهبه.(1)

الشكل 1: يوضح سلم ماسلو للحاجات:



1 TIRCHI, Ibid,p31.

على الرغم من أهميتها إلا أنها وجهت لها عدة انتقادات ومن بينها أنّ إشباع حاجة في مستوى ما لا يعني إلغائها و إحلالها بحاجة موائية و هذا يرجع إلى الميزة الفطرية التي تتمتع بها الحاجات، كما أنّ عدم الرضا بسبب عدم إشباع حاجة ما لا تستبعد تنشيط الحاجة الأعلى منها مرتبة في السلم، وبالتالي هذا يلغي فكرة استقرار ترتيب الحاجات فهي تختلف باختلاف الأفراد فقد يركز فرد ما على حاجات تحقيق الذات أولاً بينما الآخر يرى بضرورة تحقيق حاجة الأمن و الاستقرار أولاً.

ب/ نظرية الدرر: (1)

تعدّ هذه النظرية تطويراً لنظرية ماسلو، حيث صنّف الحاجات في شكل هرم يشبه ماسلو إلا أنه وضعها في ثلاث مجموعات بدلاً من خمس و تتمثل :

***حاجات الوجود:** و تمثل الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن في سلم ماسلو.

***حاجات الانتماء:** و تمثل حاجات التقدير و المكانة الاجتماعية.

***حاجات النمو:** أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد و نموه.

ج/ نظرية ماكيلاند الثلاثية: (2)

لقد ركز ماكيلاند على ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و المتمثلة في :

***الحاجة إلى الإنجاز:** و تمثل الرغبة في النجاح في انجاز العمل، بمعنى أنّ الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدّي لقدراتهم و إمكانياتهم.

***الحاجة إلى الانتماء:** وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و ذلك من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل.

1 نائف برنوطي، مرجع سابق، ص. 363.

2 وهيبه عيسوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، تخصص حوكت الشركات، (2012/2011)، ص. 90.

***الحاجة إلى السلطة أو النفوذ:** وهي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين, فإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة.

من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هو التركيز على دافع الإنجاز أهملت باقي الحاجات الإنسانية الأخرى التي يمكن أن تكون سلبا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد ومن خلال استعراضنا لهذه النظريات الثلاث يمكن القول أنه و بالرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات إل أن مضمونها واحد بحيث:

تحقيق الرضا لدى الفرد مرهون بإشباع أو عدم إشباع حاجاته, بمعنى عند إشباع الفرد لجميع حاجاته فهذا يولد لديه شعور بالرضا، والعكس عدم وجود إشباع يولد عدم الرضا لديه. (1)

ثانيا: نظرية العاملين (TWO FACTOR THEORY):

تعود هذه النظرية إلى (فريدريك هرزبرغ) التي كانت موضع اهتمام العديد من الباحثين. الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تختلف عن تلك العوامل التي تؤدي إلى غيابه. و قد صنّف هرزبرغ هذه العوامل إلى مجموعتين هما: العوامل الدافعة و العوامل الوقائية.

أ/ **العوامل الدافعة:** هي تلك العوامل التي تتعلق بالوظيفة بحيث تعمل على خلق قوة لدى العاملين عن طريق بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها, الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الرضا وتمثل هذه العوامل في:

* الإنجازات

* الاعتراف من الزملاء و الإدارة

* التقدم و الترقية

* الحصول على تقدير الآخرين (2)

1 المرجع نفسه، ص.91.

2 سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، 2004، ص. 172.

ب/ العوامل الوقائية: هي تلك العوامل المرتبطة بمحيط العمل، وتوفرها يؤدي إلى منع عدم الرضا، لكن لا يؤدي توفرها بالضرورة إلى شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي فهي كفيّلة بحمايته و صيانتته فقط و تتمثل هذه العوامل في:

*ظروف العمل

*العلاقة بين الفرد و زملائه

*العلاقة الفرد و الرؤساء في العمل

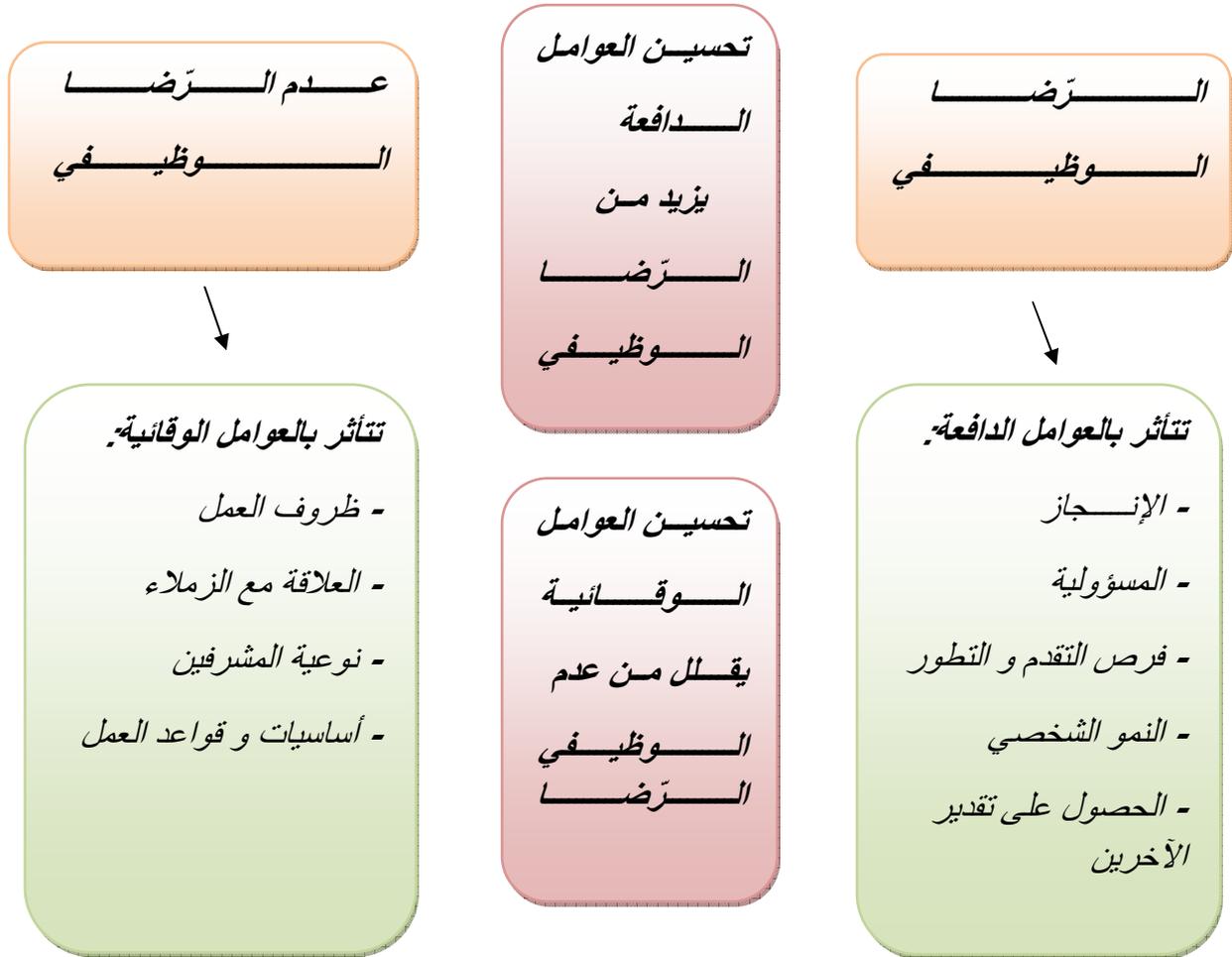
*نمط القيادة و الإشراف

*الحالة الاجتماعية.(1)

ويمكن تلخيص محتوى هذه النظرية في:

1 عزيون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة: كلية علوم التسيير، 2006-2007)، ص ص. 61، 60.

الشكل رقم 2: مبادئ نظرية هرزيغ (1)



و انطلاقا مما دارسناه آنفا حول هذه النظرية و من هذا الشكل يمكن أن نستنتج أن:توفر العوامل الدافعة تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العامل و لكن غيابها لا يؤدي إلى عدم الرضا, على عكس العوامل الوقائية فنقصها يؤدي إلى عدم الرضا,و لكن توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا.

لقد لاقت هذه النظرية نجاحا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك بعد قيام (هرزبرغ) بتجريب مبادئ نظريته على العديد من العاملين و الموظفين في مختلف المؤسسات ولكن هذا لم يمنع من وجود انتقادات موجهة لها بحيث التجربة التي قام بها (هرزبرغ) لم تشمل كلّ العينات بل شملت فقط فئة المهندسين و المحاسبين, كما أنّ تصنيف العوامل إلى فئتين لا يمكن أن تكون ثابتة و ذلك باعتبار أنه يمكن أن يكون العامل الوقائي لدى فرد ما أن يكون كعامل دافع لدى فرد آخر .

ثالثا: نظريات المقارنة:

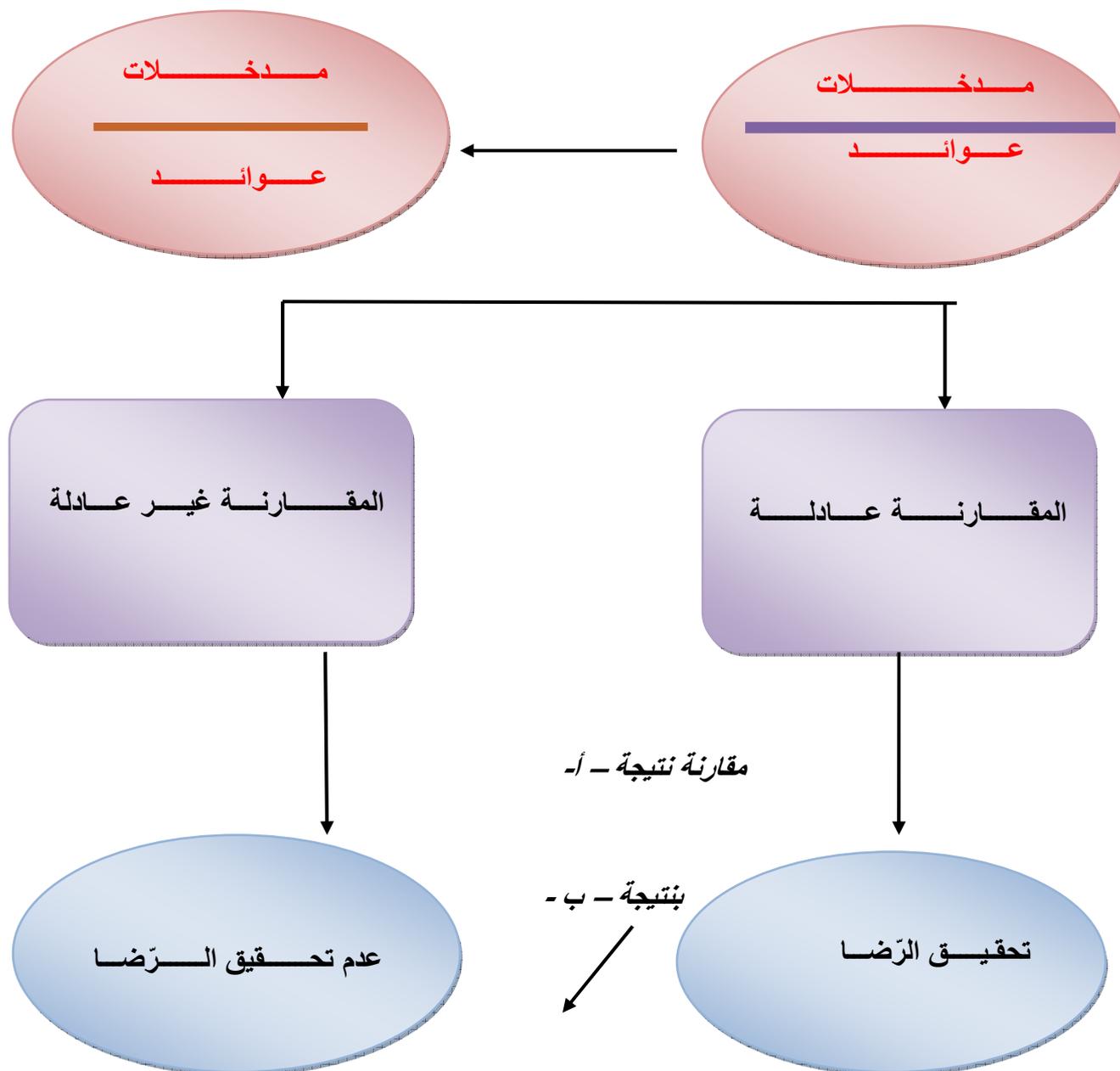
تسعى هذه النظريات إلى تفسير الرضا الوظيفي من خلال الإطلاع على المتغيرات الرئيسية للسلوك التنظيمي, ومن بين أهمّ هذه النظريات نجد:

أ/ نظرية العدالة: (ADAMS 1963)

إنّ الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو وجود علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها, بحيث الموظف يبذل كلّ جهوده في الوظيفة التي يشغلها مقابل حصوله على عائد, ثمّ يقوم هذا الفرد بمقارنة ما يحصل عليه من عوائد مع زملائه في العمل الذين يتساوى معهم الجهد المبذول, فإن وجدها متساوية مع ما يحصل عليه فهذا سيؤدي ارتفاع مستوى الرضا لديه, وبالتالي تزداد دافعيته نحو ذلك العمل, أمّا إذا شعر بعكس ذلك فهذا سيؤدي إلى انخفاض درجة رضاه, الأمر الذي سيؤدي إلى تقليص مجهداته و التفريط في الوظيفة المسندة إليه, الأمر الذي سيعود بالسلب على المنظمة ككلّ. (1)

1 عبّاس، المرجع السابق، ص. 173.

الشكل رقم 3 : مقارنة العدالة بين نسب المدخلات و العوائد:



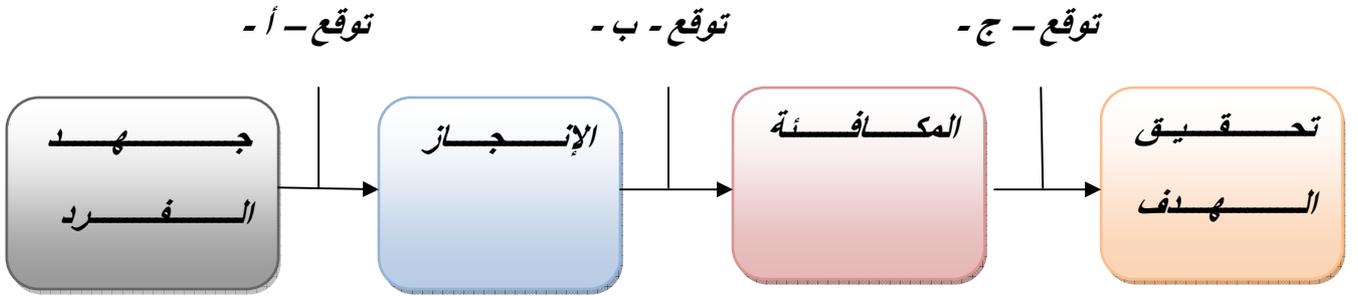
من خلال هذا الشكل يتضح لنا أنه كلما كانت العوائد بين الفرد و زميله في العمل متساوية (هناك عدالة) كلما أدى ذلك إلى تحقيق الرضا، و العكس كلما كانت العوائد فيما بينهم غير متساوية كلما كان هناك غياب للرضا.

ب/ نظرية التوقع:

تنسب هذه النظرية إلى (فروم) التي ظهرت سنة 1964, و الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أنّ دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة العوائد التي يتحصل عليها, أو بعبارة أخرى إنّ الدافع مرتبط بالجهود المبذولة من قبل الموظف و توقعه بأنّ هذه الجهود ستحسن من أدائه, و ارتفاع مستوى أدائه سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.(1)

ويمكن توضيح نظرية فروم للتوقع من خلال هذا الشكل:

الشكل رقم 4: نظرية فروم للتوقع



فمن خلال هذا الشكل إذن يتضح لنا أنّ هناك علاقة بين الجهود المبذولة و الإنجاز المراد تحقيقه, و هذا الإنجاز بدوره له علاقة بالعوائد المتحققة من خلالها, و للعوائد المقدمة للأفراد لها علاقة بتحقيق الهدف المرغوب(2)

1 محمد عباس، المرجع السابق، ص ص. 173، 174.

2 زويش، المرجع السابق، ص.15.

انطلاقاً مما درسناه في هذا المبحث نستنتج أنّ هناك عدّة تعاريف للرّضا الوظيفي و ذلك نظراً لتعدّد الدراسات التي تناولته، و لكن كلّها تتفق في نهاية المطاف على أنّه الشعور الإيجابي للموظف اتجاه عمله، و نظراً لأهميته قام الباحثون بتحديد العوامل المؤثرة فيه بحيث منها ما يتعلّق بالفرد و منها ما يتعلّق ببيئة العمل، و نظراً لتزايد أهميته و أثره الكبير على حياة الموظّف ظهرت العديد من النظريات للمبحث في سبيل تحقيقه.

المبحث الثالث: علاقة الأجور بالرّضا الوظيفي

إذا اعتمدنا الرّبط بين الرّضا و إشباع الحاجات فإنّنا نقرّ بأهمية الأجر و ضروريته لتحقيق الرّضا، و ذلك لكون التّقود الوسيلة الوحيدة التي تقنّى بها متطلبات الحياة و تحسين الظروف المعيشية، و بالتّالي فهو عنصر أساسي من عناصر تحقيق الرّضا الوظيفي.

وهذا يدلّ على وجود علاقة بين الأجر و الرّضا الوظيفي، و هذا ما أكّدت عليه العديد من الدّراسات: دراسة (ميلر 1941)، دراسة (طومس 1939) و دراسة (كندل و سميث 1963) حيث أكّدت على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر و الرّضا الوظيفي، و يتضمن الرّضا عن الأجر تناسب الأجر مع العمل و كذا تناسبه مع تكلفة المعيشة، و هو ما يعرف بعدالة العائد، فحينما يعتقد الفرد أنّه يحصل على أجر يتناسب مع مهاراته من جهة و مقارنته مع زملائه في العمل من جهة أخرى من شأنه أن يخلق لديه إحساساً بالرّضا. (1)

فالرّضا عن الأجر إذن ينجم عنه عدّة آثار ايجابية، أمّا غيابه فسيؤدّي إلى ظهور آثار سلبية من طرف الموظف و هذا ما سنحاول تبيانه في هذا المبحث من خلال مطلبين .

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1979، ص. 58.

المطلب الأول: التأثير الإيجابي للأجر على الرضا الوظيفي

ينجم الرضا عن الأجر عدة آثار ايجابية ، و هذا يدل على وجود علاقة بينهما، و من بين الآثار الإيجابية للرضا عن الأجر نجد:

1/ رفع الأداء و تحسين الإنتاجية

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا هاما من عناصر الإنتاجية، يعرف الأداء بالفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد لإنجاز عمل معين، ويقصد بالأداء في مجال الوظيفة القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف.

و لقد تعددت و اختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لبعض الآراء:

الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي و بالتالي هناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل و هو الرضا. و الثاني تابع و هو الأداء.

الرضا يتبع الأداء: أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل و هو الأداء.

و على الرغم من اختلاف الآراء حول العلاقة بين الرضا و الأداء إلا أن الأغلبية تنفق على أن الحافز المادي و المتمثل في الأجر يعتبر من أهم ضمانات تحقيق الأهداف لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق أعلى مستويات الأداء و الرضا الوظيفي. بحيث يرى (الخراز) أن الأجر يعتبر من أهم العناصر التي تدفع الأفراد نحو الإبداع و العطاء.(1)

1 حكيم العربي، يزيد منقلاتي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة الغاز و البترول الممّيع بالبويرة، (مذكرة ماستير غير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة: كلية علوم التسيير، 2013-2014)، ص. 41.

إنّ الأجر الملبي لمتطلبات المعيشة ستدفع الموظفين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية و تحويلها إلى سلوك انتاجي موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة. أما الأجر المتدنية فتؤدي إلى الإهمال و نقشي اليأس و الإحباط و الذي يكون سببا في انخفاض الأداء و الإنتاجية. و هذا إن دل على شئ إنما يدل على العلاقة التي تربط بين الرضا عن الأجر و مستوى الأداء و الانتاجية، بحيث الرضا عن الأجر سيؤدي إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاجية و العكس إذا كان هناك غياب للرضا عن الأجر سيؤدي إلى انخفاضها.

2/ الولاء التنظيمي

لقد حظى موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين و المختصين في المجال الإداري حيث يؤثر تأثيرا مباشرا على مستقبل المنظمة، فبفضله تتمكّن من تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاءة في العمل هذا من جهة، كما يؤثر أيضا على الفرد العامل بحيث تعكس إجابا على حالته النفسية، الأمر الذي يؤثر بدوره على الولاء التنظيمي للمنظمة. (1) حيث يعرف الولاء التنظيمي على أنه: «مفهوم يعكس مدى الانسجام و الترابط بين الفرد و المنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها». (2) كما يمكن تعريفه أيضا على أنه: «حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص و الوفاء و الارتباط و الانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظّمته، و ينعكس ذلك على سلوكاته و تقبله لأهداف و قيم المنظمة، و الرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف»

هذا يعني أنّ الولاء التنظيمي هو شعور الفرد العامل بالارتياح في المنظمة التي يعمل فيها الأمر الذي يؤدي به إلى تقبل قيم تلك المنظمة و أهدافها، و العمل على الحفاظ على أسرارها.

1 الشريف محمد شريط،الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود فسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،2008 /2009)، ص. 76.

2 عبد الفتاح صالح خليفات،منى خلف الملاحمة،"الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق،م. 25، ع(4+3)،2009،ص ص. 289-340

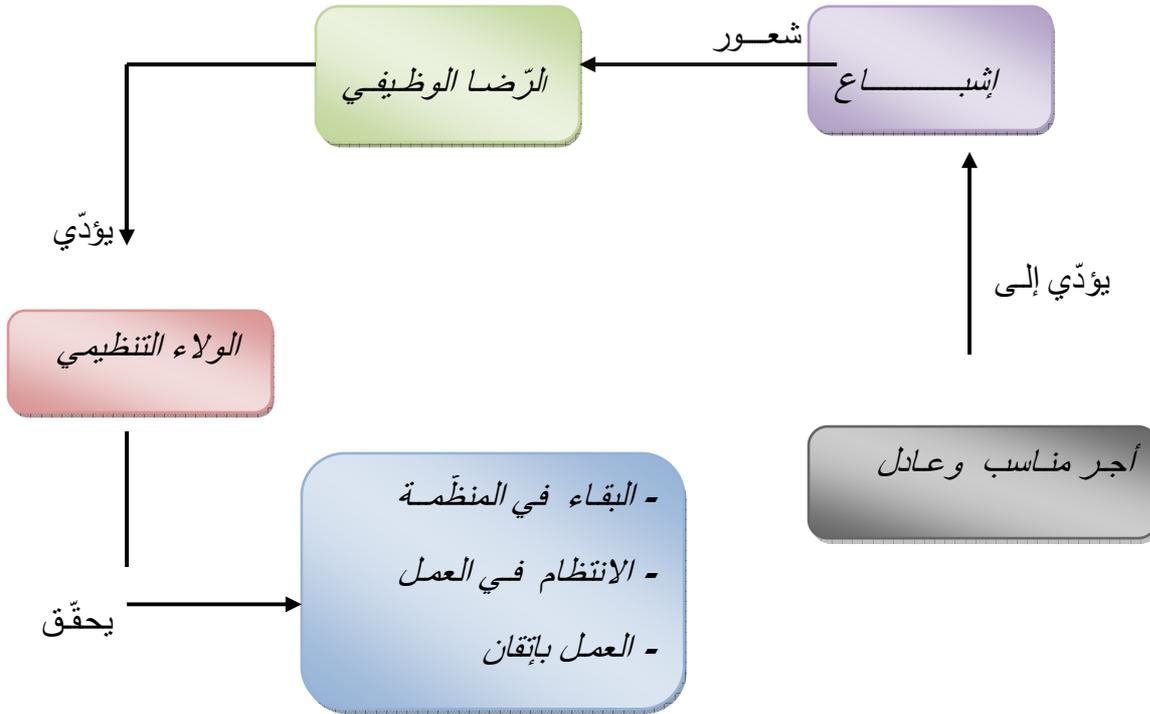
و تجدر الإشارة إلى أنّ الرضا الوظيفي هو أيضا حالة شعورية نابعة عن تفاعل الفرد مع منظمته، والقيام بجمع مهامها، والعمل على تحقيق أهدافها، و هذا بسبب رضاه عن تلك المنظمة.

و باعتبار أنّ الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي يعبران عن تقبل الفرد لقيم المنظمة التي يعمل بها و سعيه نحو تحقيق أهدافها، فهما مرتبطان ببعضهما البعض ترابطا قويا، إذ لا يمكن تصوّر وجود الولاء التنظيمي دون شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي. حيث يعتبر هذا الأخير محددًا أساسيًا لتحقيق الولاء التنظيمي، و بالتالي إذا أرادت إدارة ما تعزيز الولاء لدى عمالها ينبغي عليها استخدام استراتيجيات تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي أولاً و الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الولاء التنظيمي

و من أهمّ الإستراتيجيات التي ينبغي على المنظمة اتخاذها في سبيل تعزيز الرضا الوظيفي "عنصر الأجر"، حيث يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي، فكلّ فرد يلتحق بعمل معين يكون هدفه الأساسي وراء ذلك هو تلبية حاجياته اليومية، و رغباته المتعدّدة، فالأجر إذن يعتبر عنصرا هامًا ينبغي على كلّ منظمة عدم تجاهله و العمل على دراسته بكلّ دقّة و عناية فتوفّر أنظمة مناسبة و عادلة للأجور يؤدي إلى الرضا عن المنظمة ككلّ، و شعور العامل بالرضا يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لديه.(1)

1 سمية دبة، سميرة غولة، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، (رسالة ماستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة:كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،2011-2012)،ص.25-38.

الشكل رقم 5:



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من المعلومات الواردة أعلاه

و للولاء التنظيمي آثار ايجابية كثيرة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد

العامل بحد ذاته . من بينها نجد ما يلي :

* على مستوى المنظمة :

- يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.

- زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة

- يزيد من أداء الموظف

* على الفرد :

- يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- تبني أهداف المنظمة:
- الشعور بالراحة و الاطمئنان خارج أوقات العمل.
- النهوض بالمنظمة و ذلك لثقته أنها ستكافئه على ذلك. (1)

3/ الصحة النفسية (الاستقرار النفسي):

تلعب الصحة النفسية أهمية كبيرة في حياة الإنسان و ذلك في شتى الميادين، إذ أن توافق الفرد مع نفسه سيؤثر إيجاباً على المجتمع ككل هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن للصحة النفسية أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين حيث تساعد على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم في المنظمة فهي أساس التوافق و الكفاية. (2)

يعتبر العمل المجال الذي يقضي فيه الأفراد معظم أوقاتهم و ذلك باعتباره مصدر قوتهم، و لهذا يسعون للعمل للحصول على أجر جهدهم و ذلك من أجل تحقيق التوازن النفسي.

يمثل الرضا الوظيفي أهم العوامل المساهمة في تحقيق التوازن النفسي للفرد و الذي يؤثر بدوره على الصحة العضوية و العقلية على حدّ السواء، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات، بحيث افترض "الطّب البسيكوسماتيكي" وجود علاقة سببية بين الحالة النفسية و حالة الوظائف العضوية والرضا كأحد أهم مسببات التوازن النفسي و الذي يشكل تأثيراً على الصحة العضوية و العقلية، وفي هذا الصدد توصل (هرزبرغ) و زملاؤه (1959) إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عصر الهضم و الغثيان تحدث نتيجة تكرار الرضا و عدمه و بعض الأعراض العضوية كالتعب، صداع

1 حسين شادي، الرضا و الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة دمشق : كلية الاقتصاد، إدارة الأعمال، ص. 18، 19.

2 نصيرة بن الشيخ، صفة بالزين الصحة النفسية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المحطة الجهوية للإذاعة و التلفزيون، (مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013-2014)، ص. 36.

الرأس، صعوبة التنفس، إضافة إلى ذلك نجد دراسة (وايت 1955) حيث توصل فيها إلى نتيجة مفادها أنّ نسبة حالات القرحة المعدية ظهرت عند الموظفين غير الراضين بعملهم، كما أكد أيضا العديد من الباحثين أنّ الموظف الذي تحتم عليه ظروفه الاجتماعية ضرورة الاستمرار في عمله رغم عدم رضاه، وذلك من أجل ضمان عيشه يعيش صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم.(1)

حيث أكد (كورنا هوس) في دراسة عام (1965) وجود علاقة قوية بين الرضا و الصحة العقلية. إذ كلما شعر أنّ عمله سيلبي كلّ متطلباته كلما أدى ذلك إلى شعوره بالرضا نحوه، و شعوره بالرضا سيؤدي به إلى الاستقرار و بالتالي تكون حالته العملية بعيدة عن كلّ الاضطرابات التي ستؤثر سلبا على أدائه.(2)

و إذا اعتمدنا الرّبط بين رضا الأفراد و السلوك النّاجم عنه و بين صحتهم النّفسية، نجد أنّهما يتأثران بمدى إشباع حاجاتهم، فالعامل الذي لا يتمكن من إشباع حاجاتهم الأساسية نتيجة انخفاض أجره فإنّ ذلك يؤدي بيه إلى :

- عدم التركيز في عمله
- سخطه عن هذا العمل
- البحث عن وسيلة أخرى لإشباع حاجاته

1 عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني، دراسة ميدانية، جامعة تيزي وزو: 2006، ص.64.

2 محمّد أمين بن سعادة، صفيان سعدون، علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي، (مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011/2012)، ص. 36.

و كل هذا سيؤدّي إلى العدوان و عدم المبالاة و اللتان تؤثران بدورهما على الصّحة التّفسيّة, أمّا الأجر الذي يمكنه من تلبية جميع رغباته فإنّ ذلك سيؤدّي به إلى رضاه و هذا ما سيؤثر إيجابا على صحته النفسية.(1)

ومن هنا يظهر أن الرضا عن الأجر هو شرط أساسي ليس فقط لضمان البقاء و الاستمرار في المؤسسة و إنّما هو أيضا شرط ضروري لضمان الصّحة التّفسيّة و العضويّة.(2)

المطلب الثاني: التأثير السلبي للأجر على الرضا الوظيفي

1/ التغيب :

إنّ ارتفاع معدّل التغيب في المؤسسات يدلّ على وجود عوامل سلبية تتعلّق بالعمل أثرت على درجة الرضا الوظيفي لدى العامل (الموظّف) و أدّت به إلى التغيب و هذا ما يدعونا إلى دراسة هذه الظاهرة و محاولة الإحاطة بها. و كذا تبيان العلاقة بينهما و بين الرضا الوظيفي عن الأجر كعامل أساسي في زيادة نسبة التغيب أو انخفاضها. حيث يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما و يتفق كثير من الباحثين على أنّه: « عدم حضور العامل إلى مكان العمل.(3)

و يختلف التغيب عن الغياب عن العمل بحيث :

-التغيب هو كما ذكرنا سالفاً « فعل إرادي مقصود » , ينجم عن عدم رضا الموظّف عن أحد جوانب الوظيفة التي يشغلها, فهذا النوع من التغيب يكون غير مبرّر عند الإدارة ولا يرجع إلى أسباب حتمت عليه ذلك (مرض, حادث....الخ) بل هو فعل متعمّد من قبل الموظّف.

1 بن الشيخ، بالزين، نفس المرجع سابق، ص.39.

2 أرزقي، مرجع سابق، ص.64.

3 العربي، منقلاتي، مرجع سابق، ص.24.

و من الأسباب التي تؤدي بهذا الأخير إلى اتخاذ مثل هذه الإجراءات :

- عدم التكيف مع الوظيفة المسندة إليه.
- عدم كفاية الأجر الذي يتقاضاه في تلبية حاجياته و البحث عن عمل إضافي لتغطية هذا النقص.
- عدم الرضا عن السياسات المطبقة في المؤسسة.

أما الغياب فهو بالعكس فعل غير إرادي ينتج عن ظروف تحتم على الموظف (العامل) عدم الحضور إلى العمل كتعرضه لمواقف طارئة كالمرض، التعرض لحادث سير، اكتظاظ المرور، وفاة أحد الأقارب.....الخ.

و ينجم عن التغيب آثار سلبية و خسائر عديدة من بينها تكاليف باهظة نتيجة توقف العملية الإنتاجية. و بالتالي انخفاض نسبة المردودية و الأرباح، و بالتالي فإن هذا سيؤثر على مستقبل المنظمة و يضر بسمعتها و مركزها بين المنظمات الأخرى.

و يعتبر معدل تغيب الموظف (العامل) مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالعامل الراضي يكون أكثر تعلقا بعمله و أكثر حرصا على المداومة.(1)

1 وردية علو، رضا العمال و أثره على الغياب المهني: دراسة ميدانية بمؤسسة الحليب و مشتقاته ذراع بن خدة، (مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة مولود معمري بني زرو: قسم علم النفس، 2005-2004)، ص.27، 26.

بحيث إذا كان الموظف راض عن وظيفته فإن ذلك سيؤثر على مدى حرصه على المحافظة عليها. وكذا المداومة و عدم التفكير في التغيّب و عدم مزاوله العمل بشكل اعتيادي, في حين نجد أنّ الموظف (العامل) يتغيّب إذا كان غير راض عن أحد جوانب الوظيفة التي يشغلها كالأجر باعتبار أنّ الفرد يلتحق بالعمل من أجل الحصول على عائد معيّن فمثلا إذا كان الأجر الذي يتقاضاه متدني أو لا يتوافق مع الجهد الذي يبذله أو مع متطلبات معيشته فإنّ هذا سيؤثر على مستوى رضاه الوظيفي, و بالتالي يعتبر الغياب كنتاج عن عدم الرضا الذي يعبر به عن عدم اقتناعه بالمقابل الذي تمنحه له وظيفته.

ولقد أثبتت الدراسات بوجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدّلات الغياب, ففي سنة 1955 في شركة انترناشيونال هارفار, وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعا و مؤكدا على وجود علاقة بين الرضا و معدل الغياب.(1)

و يحسب معدّل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

مجموع أيّام الغياب للأفـراد

معدّل الغياب خلال فترة معينة = $100 \times$ _____

متوسط عدد الأفراد العاملين \times عدد أيّام العمل

بحيث:

- مجموع أيّام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيّام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

- متوسط عدد الأفراد العاملين يمثل متوسط عدد الأفراد في أوّل الفترة و آخرها.

- أيّام العمل تمثل عد الأيّام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيّام العطل الأسبوعية و الرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

1 نور الدّين عسلي, إدارة الصّراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة و لية المسيلة, (مذكّرة ماجستير منشورة, جامعة الجزائر : كآية العلوم الاقتصادية و علوم التّسيير, 2009-2008), ص.42.

إنّ زيادة نسبة التغيب عن العمل من قبل بعض الأفراد العاملين من الظواهر السلبية التي تستحق الدراسة باعتبارها من ظواهر و مؤشرات انخفاض الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين و خاصة إذا كان عدم الرضا ناتج عن أجر متدنّي، كما أنّ التغيب المتكرّر سيعقبه دوران العمل، و هو ما يعبر عن بداية لقرار ترك العمل بالمنظمة و البحث في مكان آخر عن وظيفة أفضل و بأجر أعلى.(1)

2/ دوران العمل مل(2)

يطلق على دوران العمل "بمعدل ترك الخدمة" و يقصد به تلك التغييرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية « كما يقصد به أيضا عدم الاستقرار في العمل. و يترك الموظف عمله لعدة أسباب أهمها:

- الاستقالة
- العجز
- المرض
- الوفاة
- الفصل

كما قد تكون لأسباب أخرى تعود إلى بيئة العمل و التي قد تؤدي إلى الرغبة في عدم مواصلة العمل فيها و من بين هذه الأسباب:

- عدم توفر بيئة ملائمة للعمل.
- نمط القيادة و الإشراف.
- سياسة الأجور.

و دوران العمل يمكن أن يكون

1 نعيمة شرافت، ليلي واسن، تأثير الرضا عن العمل على الإنتاج: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (مذكّرة ليسانس غير منشورة، جامعة مولود معمري بتيزي وزو : قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2006-2005)، ص.18.

2 محمّد رياض حمزة، العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي، جريدة عمان: 22 نوفمبر 2015 في:

أ/ داخلي: بمعنى الانتقال من قسم لآخر أي ما يطلق عليه بالتسرب الداخلي.

ب/ خارجي: أي ترك المؤسسة و الانتقال إلى غيرها.

و يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي, حيث كلما ارتفع الرضا الوظيفي كلما كانت هناك رغبة أكبر في الاستقرار و البقاء في الوظيفة, في حين أنه كلما كان الأفراد غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال ترك العمل أو مغادرة المؤسسة مرتفع. تجدر الإشارة إلى أن تدني مستوى الرواتب و الأجور من أهم أسباب ارتفاع معدل دوران العمل, إذ يقوم بعض الأفراد بترك العمل و البحث في مكان آخر عن رواتب و أجور ذات مستوى أفضل من أجل تلبية مختلف حاجياتهم.(1)

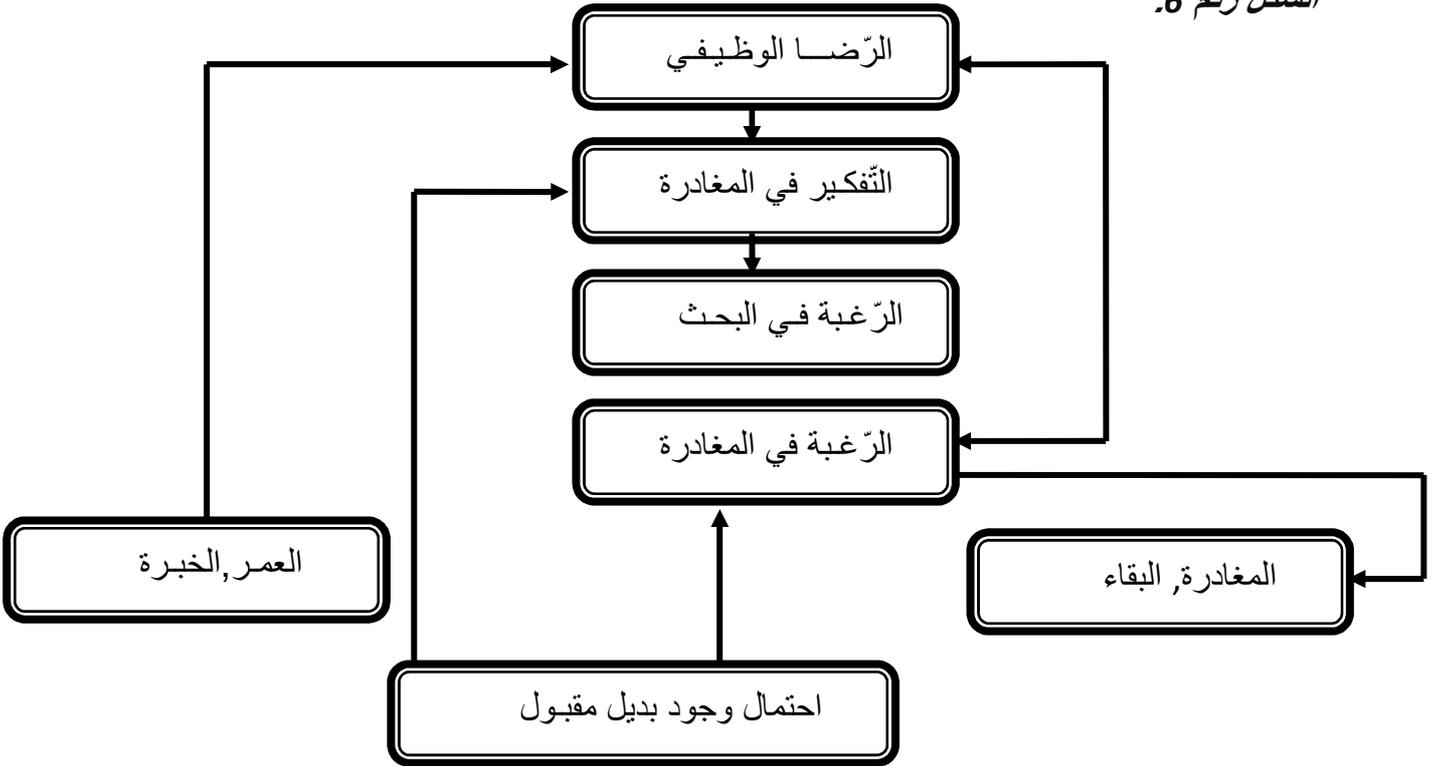
وتتجم عن دوران العمل خسائر عديدة أهمها تكاليف ترك العمل, و ما يتطلبه من تدريب البديل و تكاليف إحلال محل تارك العمل و كذا إجراءات التعيين الطويلة خاصة بالنسبة للمؤهلات و المهارات العالية. بحيث أنه في العديد من حالات ترك العمل و خاصة التي تكون من قبل الكفاءات العالية و ذات أقدمية في المؤسسة يصعب إيجاد بديل عنه يتوفر على نفس الكفاءة و المرونة في العمل, و هذا ما يتطلب إجراءات تدريبية للموظف الجديد, إضافة إلى خسائر أخرى تتعلق بالإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة و التدريب و انخفاض مستوى الأداء, و تكاليف ساعات العمل الإضافية و ذلك بسبب نقص الكفاءة مما ينعكس على معدل الإنتاجية في المؤسسة.

من جهة أخرى فإن الكفاءات التاركة للعمل في المؤسسة ستتحول للعمل بالمؤسسات المنافسة و خسارة المؤهلات و المهارات التي يتمتع بيها هؤلاء الموظفون, إضافة إلى الخوف من كشف الأسرار المهنية والخطط الإستراتيجية التي اطلع عليها هؤلاء الموظفين.

1 حمزة، نفس المرجع الإلكتروني السابق.

و قد قدّم (mobley) عام 1977 وبناء على روابط افتراضية بين الرضا و مغادرة المؤسسة، وجد أنّ أموراً مثل التفكير في المغادرة و البحث عن وظيفة أخرى كلّها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والناتجة عن الاستياء و عدم الرضا.

الشكل رقم 6.



نموذج عملية دوران العمل ل: mobley

و الخلاصة أنّ الرضا الوظيفي يتأثر بمقدار تلبية حاجات العامل و ما يحققه الفرد في وظيفته، ممّا ينعكس ذلك على حالته النفسية لتقرّر البقاء و مواصلة العمل أو ترك العمل، إلاّ أنّه في بعض الحالات كفترات الكساد الاقتصادي مثلا قد يفضل الموظف أن يتغاضى عن مشاعر عدم الرضا و يتقبل ما تقدّمه له وظيفته من أجر بدل أن يصبح دون عمل. (1)

1 عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم، نماذج و نظريات، ليبيا: منشورات جامعة قار يونيس بن غازي، 1955، ص.46.

3/ الشكاوى و الإضراب

تعتبر الشكاوى نوع من الاحتجاجات و التي تعبر عن وجود مشكلة معينة، و كثرتها تدل على غياب الرضا الوظيفي. و تنشأ الشكاوي عندما يكون هناك خلل في العلاقة القائمة بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة.

فعند استياء الموظفين من احد عناصر العمل تدفع بهم إلى رفع شكاويهم للرؤساء سواء كتابيا أو شفويا.

هناك عدّة أسباب تدفع بالموظفين إلى رفع شكاويهم و من بينها نذكر:

- عدم كفاية الأجر

- صعوبة العمل

- عدم الشعور بالأمن

- قلة فرص الترقية(1)

و بالتالي يمكن القول أنّ عدم كفاية الأجر سيؤدي إلى ارتفاع عدد الشكاوي المقدمّة، و العكس فإنّ كفايتها في تلبية متطلباتهم ستخلق لديهم شعورا بالرضا الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض عدد الشكاوي.

و إذا لم تأتي الشكاوي بأيّ جديد أو تغيير فإنّهم سيلجؤون إلى اتّخاذ لأسلوب آخر للمطالبة بحقوقهم و يتمثل هذا الأسلوب بالإضراب إذ يعبر هذا الأخير عن الإختلالات التي تعقب العلاقات التنظيميّة، بمعنى هناك خلل في أحد العوامل المؤثّرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظّين و بالتالي

1 حنان عشيّط، سهام بلخيري، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، (مذكّرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة: معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2011/2012)، ص.54.

يمكن استخدام الإضراب كمؤشر لقياس درجة عدم الرضا لديهم بحيث يعرف الإضراب على أنه " شكل من أشكال الفعل في المجتمع يتضمن الامتناع عن العمل، أو هو الإجراء الرادع الذي تلجأ إليه النقابات العمالية للتعبير عن وضعيّة العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم "(1)

و يعتبر الإضراب نوع من الغياب الذي يؤدي بالموظف إلى عدم أدائه لوظيفته رغم تواجده في المؤسسة. و هناك نوعين من الإضراب منه ما هو رسمي، ومنه ما هو غير رسمي، فالإضراب الرسمي هو الإضراب الذي يقوم به جميع الموظفين في إطار منظم و بإشعار مسبق، أما الإضراب غير الرسمي هو الذي يقوم به فئة معينة من الموظفين في إطار غير منظم و دون إعلام النقابة المسؤولة عن ذلك.

و تجدر الإشارة إلى أنّ معظم الإضرابات كانت بسبب انخفاض الأجور باعتبار هذه الأخيرة هي الملية الوحيدة لمتطلبات معيشته، و بالتالي انخفاضها أو عدم كفايتها لتلبية متطلباته سيولد لديهم شعورا بالاستياء و عدم الرضا سيؤدي على اتخاذ إجراءات للمطالبة بتحسينها ويعتبر الإضراب وسيلة لذلك.(2)

وفي ختام هذا المبحث و بعد الإطلاع على مختلف الدراسات التي قامت بدراسة الأجر كأحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي يمكننا القول أنّ الأجر يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي بحيث الرضا عن الأجر سيدفع بالموظفين إلى تحسين أدائهم، رفع إنتاجيتهم، ضمان ولائهم و بقائهم في المؤسسة وكذا رفع الروح المعنوية لديهم. أمّا عدم تلبية الأجر لمتطلبات معيشة الموظفين سينجم عنه عدّة آثار سلبية كالغياب، دوران العمل، كثرة الشكاوي و اللجوء إلى الإضراب.

1 لظفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع، 2007، ص.190.

2 عشيظ ، بلخيري، مرجع سابق ، ص. 55،56.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

يعتبر الأجر أحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، و قد قمنا بإبراز ذلك من خلال السلوكيات الناجمة عن الموظف بحيث:

إذا كان الموظف راض عن الأجر الذي يتقاضاه فإن ذلك سيؤثر بالإيجاب على مستوى أدائه و إنتاجيته وولائه للمؤسسة ، و بالتالي عدم تفكيره في البحث عن وظيفة أخرى مما يضمن الاستقرار سواء بالنسبة للمنظمة، أو بالنسبة للموظف بحيث يعطيه ذلك شعورا بالارتياح و الاستقرار النفسي.

في حين إذا كان غير راض عن الأجر الذي يتقاضاه فإن ذلك يؤدي إلى ممارسة سلوكيات سلبية تبين عدم رضاه عن ذلك كالتغيب، كثرة الشكاوي، الإضرابات ، دوران العمل.

و هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية التي طارحناها أعلاه بمعنى حقًا هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي، فكلما اقتنع الفرد العامل بأجره كلما كان راضيا و أدى عمله بجدّ، و كلما كانت درجة اقتناعه بالأجر ضعيفة كلما أدى ذلك إلى بروز مجموعة من المظاهر السلبية.





الفصل الثاني

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل النظري إلى عرض إشكالية البحث و دراسة أهمّ الجوانب المتعلقة بالأجر و الرضا الوظيفي ، و عرض الدراسات التي أفرت بالعلاقة القائمة بينهما، ارتأينا إلى تخصيص هذا الفصل لإجراء الدراسة الميدانية و ذلك لغرض ترجمة الحقائق النظرية إلى معطيات ملموسة وذلك على موظفي ثانوية علي ملاح و هذا من خلال توزيع الاستبيان الذي أعدناه على العينة التي اخترناها . و لهذا الغرض قمنا بطرح الفرضية التالية: - إنّ الآثار الناجمة عن الرضا الوظيفي أو عدمه لدى موظفي ثانوية علي ملاح لا تعود أسبابه إلى نسبة الأجر الذي يتقاضونه بل هناك عوامل أخرى أهمّ من عنصر الأجر .

سنعمد في هذا الفصل إذن إلى دراسة نظام الأجور و تأثيره على الرضا الوظيفي لموظفي هذه الثانوية

و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار القانوني للأجر في الجزائر

المبحث الثاني: تقديم عام للثانوية

المبحث الثالث: مراحل الاستبيان و تحليل نتائجه

المبحث الأول: الإطار القانوني للأجر في الجزائر

لقد حظيت الوظيفة العامة باهتمام العديد من الباحثين باعتبارها الإطار العام الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، و كذا ارتباطها بالحياة المهنية للفرد، بحيث يستفيد الموظف بمجموعة من الحقوق و بالمقابل تترتب عليه مجموعة من الواجبات، و يعتبر الحق المالي من أهمّ الحقوق التي يحوز عليها الموظف و الذي يتلقاه على شكل راتب شهري و الذي نصّت عليه قوانين الوظيفة العمومية و سنتطرّق في هذا المبحث إلى تعريف الموظف و كيفية حساب أجره حسب التشريع الجزائري.

المطلب الأول: تعريف الموظف العام

يحظى الموظف العمومي بأهمية كبيرة و ذلك نظرا للدور الذي يلعبه في تلبية مختلف الحاجات العامة و خدمة الصّالح العام، و يختلف مفهوم الموظف العمومي من دولة لأخرى و ذلك باختلاف تشريعاتها، و سنعمد نحن إلى تعريف الموظف حسب التشريع الجزائري التي تعتبر متعدّدة بتعدّد التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية والمتمثلة في:

1- نصّت المادة الأولى من الأمر 66/ 133 على أنّه: "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة و المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات و الجماعات المحليّة وكذلك المؤسسات و الهيئات حسب كفاءات تحدّد بمرسوم. و هذا القانون لا يسري على القضاة ، القائمين بشعائر الدين و أفراد الجيش الوطني الشعبي".

انطلاقا من التعريف الذي جاءت به نص هذه المادة نخلص إلى أنّ الموظف هو الشخص المعين في وظيفة دائمة و ليس بصفة مؤقتة في أحد المؤسسات التابعة للدولة. (1)

1 ج، ج، د، ش، الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 1966/06/02، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع.16، الصادر بتاريخ 1966/06/08، ص.574.

و حسب هذا التعريف فإنّ العناصر المحدّدة للموظف العمومي هي:

- صدور أداة قانونية للتعيين

- أن تكون الوظيفة دائمة و منصفة

- أن تكون في خدمة مرفق عام

2- أمّا بالنسبة للقانون رقم 12/78 فقد جمع بين الموظف و العامل بمفهوم شامل ألا و هو العامل ، وذلك رغم اختلاف النشاط المنوط لكلّ منهما، و قد عرّف هذا القانون العامل في مادته الأولى على أنّه: "يعتبر عاملاً كلّ شخص يعيش من حاصل عمله اليديوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمّال أثناء ممارسته نشاطه المهني".(1)

بمعنى هذا القانون لم يفرّق بين مفهومي الموظف و العامل، و عرّف العامل على أنّه كلّ شخص يزاول نشاطاً ما سواء كان يدويّاً أو فكريّاً.

3- و نظراً لوجود تمييز قديم بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الاقتصادي جاء المرسوم رقم 59/85 ليفرق بين الموظف و العامل بحيث تنص المادة 5 منه: " يطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنهاء المدة التجريبية تسمية موظف"(2).

بمعنى جاء هذا القانون ليفرّق بين العامل و الموظف، ويعرف الموظف على أنّه كلّ شخص معيّن بصفة دائمة في مكان عمله و ذلك بعد انتهاء المرحلة التجريبية.

4- و مع صدور الأمر 03/06 نصت المادة 04 منه على أنّه: "يعتبر موظفاً كلّ عون عيّن في وظيفة عموميّة دائمة و رسم في رتبة السلم الإداري".(3)

1 ج،ج،د،ش، القانون رقم 12-78، المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، ع.32، الصادر بتاريخ 08/08/1978، ص. 724.

2 ج،ج،د،ش، المرسوم رقم 59-85، المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمّال المؤسسات و الإدارات العموميّة، الجريدة الرسمية، ع.3، الصادر بتاريخ 24/03/1985، ص.3

3 ج،ج،د،ش، أمر رقم 03-06، المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع.46، الصادر في 16 يوليو 2006، ص.4.

انطلاقا من هذا التعريف يمكننا استنتاج العناصر المحددة للموظف العمومي و هي:

- صدور أداة قانونية

- ديمومة الوظيفة

- الترسيم أي التثبيت في رتبة مقررة في السلم الإداري.

المطلب الثاني: تعريف الأجر و كيفية حسابه

إنّ موضوع واجبات الموظفين و حقوقهم من أهمّ المواضيع المرتبطة بنظام الشغل، فقد تكفل المشرع الجزائري بإرساء نظام قانوني يقدم من خلاله ضمانات و حقوق للعامل و الموظف على حدّ السواء.

و تعتبر الحقوق مجموعة من المكتسبات التي لا يمكن التنازل عنها بحيث حرص القانون على توفيرها و حمايتها، و يعتبر الأجر أول حق مالي مقرّر للموظف مقابل أدائه للخدمة، بحيث يتقاضاه شهرياً صفة دورية و منظمة منذ التحاقه بالوظيفة.

و قبل التطرق إلى الأمر 03-06 كالتشريع المعتمد حالياً، سنتطرق أولاً إلى الراتب حسب المراسيم السابقة و المتمثلة في:

1- الأمر 133-66: يتمّ تحديد الأجر بالاستناد إلى الوظيفة التي يشغلها الموظف، إضافة إلى درجته و هذا ما أشارت إليه المادة 31 منه. (1)

2- ثمّ صدر المرسوم رقم 137-66 حيث حدّد سلالم المرتبات، وقد وضع هذا المرسوم 14 سلماً للموظفين العموميين، فيما بعد صدر المرسوم رقم 138-66 حيث حدّد مرتبات المجموعة الخارجة عن السلالمة و قد بقي العمل بهذه المراسيم إلى غاية 1985 حيث صدر مرسوم جديد متمثل في المرسوم

التشريعي 59-85 و الذي أتى بتسمية جديدة لمصطلح السلالمة و استبدالها بتسمية الأصناف و التي حدّدها ب 20 صنف. (2)

1 أمر 133/66، مرجع سابق، ص.576.

2 المرسوم 59/ 85، مرجع سابق، ص.10.

- و في ظلّ القانون الحالي و المتمثل في الأمر 06-03 و الذي شمل مختلف الجوانب المتعلقة بالوظيفة العمومية و الموظف العمومي على وجه الخصوص و ذلك باعتباره الفاعل الرئيسي في السلك العمومي، و نجد أنّ من أهمّ الجوانب التي تناولها حق الموظف في الراتب بحيث تنص المادة 32 منه: " للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب".

و انطلاقا من المادة 08 من هذا القانون و التي تنصّ على أنّ أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب تصنّف إلى أربعة مجموعات وهي (أ،ب،ج،د) و التي قام المرسوم رقم 07-304 بتحديد عدد الأصناف المدرجة في كلّ صنف و عددها 17 بعدما كانت 20 صنفاً، و سبعة أقسام فرعية خارج الصنف توافق مختلف مستويات التأهيل و هي:

المجموعة أ: و توافق الأصناف الحادي عشر إلى السابع عشر، و هذه المجموعة خصّصت لمستويات التّعليم، أو التّكوين المعادلة لشهادة الليسانس على الأقل.

المجموعة ب: و توفق الصنّفين التّاسع و العاشر و هذه المجموعة مخصّصة لمستويات البكالوريا + سنتين من التّكوين ، أو شهادة الدراسات الجامعية التّطبيقية أو البكالوريا + ثلاث سنوات من التّكوين.

المجموعة ج: و توافق الصنّفين (7) و (8) و هذه المجموعة مخصّصة لمستويات التّعليم و التّكوين للسنة الثالثة من التّعليم الثانوي و شهادة البكالوريا.

المجموعة د: و توافق الأصناف من الأوّل إلى السّادس، م هذه المجموعة مخصّصة لمستويات التّعليم أو التّكوين الأدنى من السنة الثالثة من التّعليم الثانوي المكتملة عند الاقتضاء بتكوين مهني.

و فيما يخص الأقسام السبعة خارج الصنف فهي توافق مستويات تأهيل الماجستير، شهادة الدراسات العليا، شهادة الدراسات الطبية المتخصصة، دكتوراه الدولة، دكتوراه الدولة في العلوم الطبية، و التّاهيل الجامعي.(1)

الفصل الثماني نظام الأجور و تأثيره على الرضا الوظيفي لدى موظفي ثانوية علي ملاح

و يضم كل صنف درجات معينة توافق تقدّم الموظف في رتبته، كما يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية و هذا ما نصت عليه المادة 114 من الأمر 06-03.

وتنص المادة 119 إلى 122 من هذا القانون يشمل الراتب على مايلي :

- الراتب الرئيسي

- العلاوات و التّعويضات.

مثال على :موظف ينتمي إلى الصنف 11، الدرجة5. بحيث تنص المادة 122 على أنه يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.

و ينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية وقد تطرق المرسوم 07-304 بالتفصيل إلى تحديد الأصناف، الدرجات والرقم الاستدلالي الخاص بكل درجة، وكذا تحديد قيمة النقطة الاستدلالية إلى قدرت ب 45 دج و ذلك طبقا للمادة 8منه (1)

مثال: كيفية حساب الراتب الرئيسي

الرقم الاستدلالي الأدنى: 498

الرقم الاستدلالي للدرجة: 125

ملاحظة: هاتين القيمتين محددتان في الشبكة الاستدلالية

1- حساب الرقم الاستدلالي للمرتب:

الرقم الاستدلالي للمرتب = الرقم الاستدلالي الأدنى + الرقم الاستدلالي للدرجة

الرقم الاستدلالي للمرتب = 125 + 498

الرقم الاستدلالي = 623

2 ج،د،ه،ش، المرسوم الرئاسي 304/07، المؤرخ في 2007/09/29، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، ع.61، الصادر في 2007/09/30، ص.11.

الراتب الرئيسي = حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمرتب. قيمة النقطة الاستدلالية

الراتب الرئيسي = 45.623

الراتب الرئيسي = 28035

إضافة إلى الراتب الرئيسي يستفيد الموظف من مجموعة من التعويضات و ذلك حسب المادة 124 من هذا القانون كتعويض الخبرة ، المرد ودية، تعويض الضرر، تعويض المنطقة ، إضافة إلى المنح العائلية.....الخ.حيث تمنح لكل منها نسبة معينة محددة من قبل.

و مجمل هذا ينتج لنا الراتب الخام الذي تقتطع منه نسبة من الضريبة و الضمان الاجتماعي وبهذا سنحصل في الأخير على الأجر الصافي الذي يتقاضاه الموظف.

بمعنى: الأجر الخام = الأجر الأساسي + التعويضات و المنح

الأجر الصافي = الأجر الخام - الاقتطاعات الضريبية.

المبحث الثاني: تقديم عام لثانوية علي ملاح

تعتبر الثانوية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تختص بالتربية و التعليم، و يشكل التعليم الثانوي المسلك الأكاديمي الذي يلي التعليم الأساسي. و سنحاول في هذا المبحث التعرف على أحد الثانويات الجزائرية و المتمثلة في ثانوية علي ملاح، و ذلك بغرض دراسة الرضا الوظيفي لدى موظفيها و مدى تأثير الأجر كعنصر أساسي في هذا المتغير.

المطلب الأول: التعريف بالثانوية

تتواجد ثانوية علي ملاح بدائرة ذراع الميزان، ولاية تيزي وزو، تأسست عام 1970 بقرار الإنشاء الوزاري رقم 70-212 في 15 ديسمبر 1970 لإنشاء مدارس التعليم الثانوي تحت اسم ثانوية علي ملاح، تتربع هذه الثانوية على مساحة قدرها 56400 م مربع مبنية و 5711 م مربع غير مبنية.

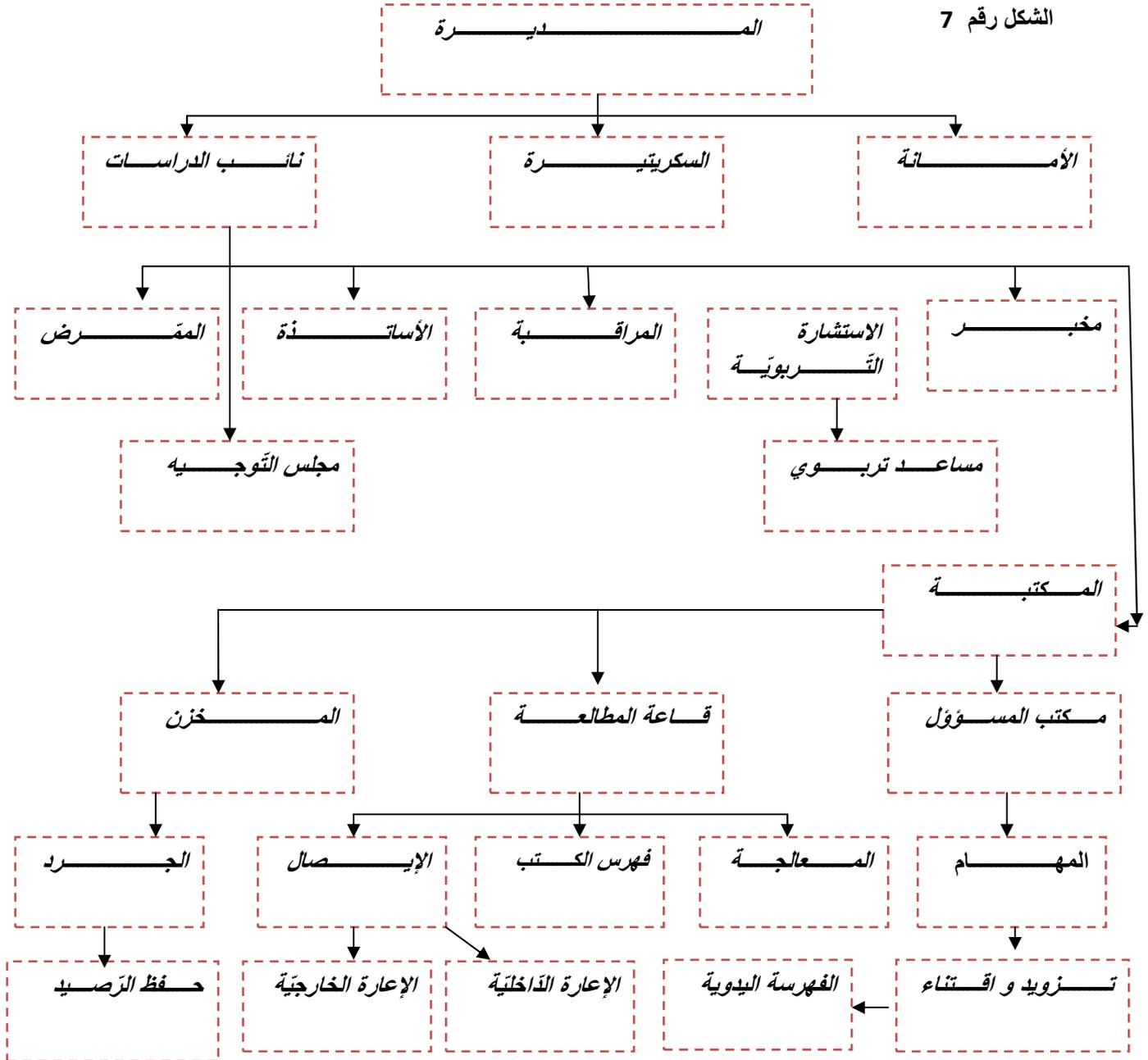
جدول رقم 3: بطاقة فنية عن الثانوية:

نوع النظام	خارجي و نصف داخلي
عدد المساكن الإدارية	26
عدد الأساتذة	78
عدد التلاميذ	1320
عدد التخصصات	06

مقابلة مع السيدة (جبري دليلة)، مديرة ثانوية علي ملاح، الجزائر: تيزي وزو، ذراع الميزان، (2015/11/19، 13:00)

المطلب الثماني: الهيكل التنظيمي للثانوية

الشكل رقم 7



التعريف بمصالح هذا الهيكل:

1/ المديرية: يعين مدير الثانوية بقرار من الوزير المكلف بالتربية و تنتهي مهامه بنفس الشكل.

مهامها:

- التصرف باسم الثانوية
 - تنفيذ مداورات مجلس التوجيه و التسيير
 - إعداد ميزانية الثانوية و الأمر بصرف النفقات
 - إعداد التقارير و الجداول الدورية و إرسالها إلى السلطة الوصية(1)
- 2/ نائب الدراسات (الناظر): لقد حددت مهامه بناء على القرار الوزاري رقم 154 المؤرخ في 1991/02/26.

مهامه:

- إعداد جداول توقيت الأقسام و خدمات الأساتذة
- مراقبة دفاتر النصوص
- إعداد الرزنامة الخاصة بطريقة تقسيم التلاميذ
- ضبط جداول التوقيت في الثانوية
- يشكل الأقسام و الأفواج
- متابعة حضور التلاميذ(2)

1 مقابلة مع السيدة (جبري دليلة) ، مديرة ثانوية علي ملاح، الجزائر: تيزي وزو، ذراع الميزان، (2016/02/21، 15:00).

2 مقابلة مع السيد (سلامي حسين)، نائب الدراسات بالثانوية، الجزائر: تيزي وزو، ذراع الميزان، (2016/02/21، 11:00).

3/ الأمانة: هي مركز استقبال و انجاز الأعمال الإدارية و التربوية من جهة ، و همزة اتصال بمدير المؤسسة من جهة أخرى. و ينبغي على الأمانة الالتزام بالسرّ المهني لجميع الأعمال التي تتجز فيها أو تمر عليها.

مهامها:

- استقبال الزوار

- مسك البريد الصادر و الوارد و تسجيلها

- تجهيز القوائم الخاصة بالتلاميذ و الجداول و الإحصائيات(1)

4/ المصلحة الاقتصادية: تسيير هذه المصلحة تحت إشراف المقتصد، والذي يقصد به الشخص المكلف بتسيير المصالح الاقتصادية من الناحية المالية لشؤون هذه المؤسسة و هو مكلف تحت سلطة مديرة المؤسسة.

مهامها:

- إعداد ميزانية المؤسسة

- تحصيل الإيرادات

- حفظ السندات الخاصة بعملية التسيير

- تحسين الشروط التي يجري فيها تدرس التلاميذ(2)

1 مقابلة مع السيدة (فاشور زينب)، عون حفظ البيانات بثانوية علي ملاح، الجزائر: تيزي وزو، ذراع الميزان، (2016/02/21، 15:30).

2 مقابلة مع السيد (بوزواغ سعيد)، مقتصدا بالثانوية، الجزائر: تيزي وزو، ذراع الميزان، (2016/02/21، 61:00).

5/ مصلحة الإستشارة التربوية: تدير تحت سلطة المستشار التربوي والذي يطلق عليه اسم المراقب العام.

مهامها:

- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة

- مراقبة حضور التلاميذ و مواظبتهم

- تنظيم حركة دخول التلاميذ و خروجهم و استراحتهم

- ضبط جداول توقيت التلاميذ و خدمات الأساتذة

- تحضير مجالس الأقسام (1)

6/ المكتبة: هي الفضاء الذي تتوفر فيه مختلف الكتب، الوثائق و التي تمكن الطلبة و الأساتذة من اقتناء احتياجاتهم من المعلومات في الكتب المتوفرة فيها. و يشرف على تسييرها أمين المكتبة الذي يحرص على تقديم الخدمات المكتبية إلى الطلبة و المدرسين.

وتمكن مكتبة هذه الثانوية من الاقتناء سواء عن طريق:

* الاستعارة الداخلية: بحيث هناك كتب تلزم القارئ الاطلاع عليها داخل حدود المكتبة.

* الاستعارة الخارجية: حيث يمكن للطالب أن يستعير هذه الكتب خارج حدود المكتبة(2).

1 مقابلة مع السيد (هرده بوعلام) ، مراقب عام بالثانوية، الجزائر: تيزي وزو، ذراع الميزان، (2016/02/21 ، 11:00).

2 مقابلة مع السيد (برجوج محمد) ، أمين المكتبة بالثانوية، الجزائر: تيزي وزو، ذراع الميزان، (2016/02/21 ، 14:00).

المطلب الثالث: أهداف الثانوية

أهداف الثانوية: تسعى الثانوية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التربيّة
 - التعريف بالهويّة الوطنيّة
 - ترسيخ قيم الثّورة التحريريّة
 - تعليم التّلاميذ بقيم المجتمع الجزائري المتمثلة في التّعاون، التّضامن و التّسامح.
- كما تقوم الثّانويّة باعتبارها مؤسسة تربويّة بالعديد من الوظائف و المهام و يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجالات و هي:

أ/ مجال التّعليم: ففي هذا المجال تسعى للقيّم بمايلي:

- ضمان اكتساب التّلاميذ المعارف في مختلف المواد
- تزويد التّلاميذ بالمعارف اللاّزمة
- توسيع تعليم اللّغة الأمازيغيّة في كلّ المستويات
- محاولة تعليم التّلاميذ تكنولوجيايّة الإعلام الآلي.

ب/ مجال التنشئة الاجتماعيّة:تقوم في هذا المجال ب:

- تنشئة التّلاميذ على قيم المواطنة
- تنمية روح المبادرة و الإبداع
- توعيتهم على أهميّة العمل و المسؤوليّة التي تنتظرهم مستقبلا

ج/ مجال التّأهيل: تعمل على:

- توظيف المهارات و المعارف المكتسبة
- الالتحاق بالتعليم العالي
- التّكيف مع المتغيّرات الحاصلة في البيئّة الخارجيّة سواء العلميّة أو التّكنولوجيّة

المبحث الثالث: مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه

بهدف توضيح مدى تأثير الأجر على الرضا الوظيفي و الإجابة على الفرضيات البالغ عددها فرضيتين، قمنا بإعداد استبيان يضم 24 سؤال. و قد وزّع على عينة من الموظفين بالمؤسسة التربوية ثانوية علي ملاح و يظّم مختلف الدرجات الوظيفية، أي أنها عينة مقصودة قدرت ب 60 فردا.

المطلب الأول: مراحل الاستبيان

يمرّ الاستبيان الذي أعدناه بمرحلتين أساسيتين هما كالآتي:

أولاً: مرحلة إعداد الاستبيان: تمرّ هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات و المتمثلة في:

1/ صياغة الاستبيان: حيث قمنا في البداية بمحاولة أولية لصياغة الاستبيان، و بعد إجراء التعديلات

قمنا بصياغة هذه الاستمارة في شكلها النهائي والتي تضمنت ثلاثة أجزاء، حيث خصّصنا:

الجزء الأول: للمعلومات الشخصية.

الجزء الثاني: للمعلومات حول الأجر و الرضا الوظيفي.

الجزء الثالث: للمعلومات حول علاقة الأجر بالرضا الوظيفي.

و قد تمحور الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأسئلة و هي كالتالي:

- الأسئلة المغلقة : حيث تتضمن الإجابة إما : نعم ، لا ، نوعا ما .
و الإجابة عن الأسئلة الأخرى إما ب: راض ، غير راض ، راض نسبيا .
- الأسئلة المفتوحة: حيث يترك فيها المجال للمجيب عنها التعبير عن رأيه بكلّ حرية على عكس الأسئلة المغلقة.

2/ اختيار عينة الدراسة: لقد شملت عينة الدراسة 60 موظف من هذه المؤسسة و من مختلف الدرجات

الوظيفية، و تظّم هذه العينة:

- فئة الأساتذة (دائمين).
- فئة الإداريين (أعوان، مشرفين تربويين).

3/ جمع البيانات و المعلومات: و ذلك من خلال :

- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- جمع الاستبيانات و استرجاعها بعد ترك المجال لهم بالإجابة على الأسئلة الموضوعة فيها بكل حرية.

ثانيا: مرحلة عرض نتائج الاستبيان

تضم هذه المرحلة عرض النتائج المتحصّل عليها في الاستبيان و ذلك بإتباع تقنيات البحث التالي:

- الجداول

- الأعمدة البيانية

- الدوائر النسبية

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة من خلال تفريغ البيانات

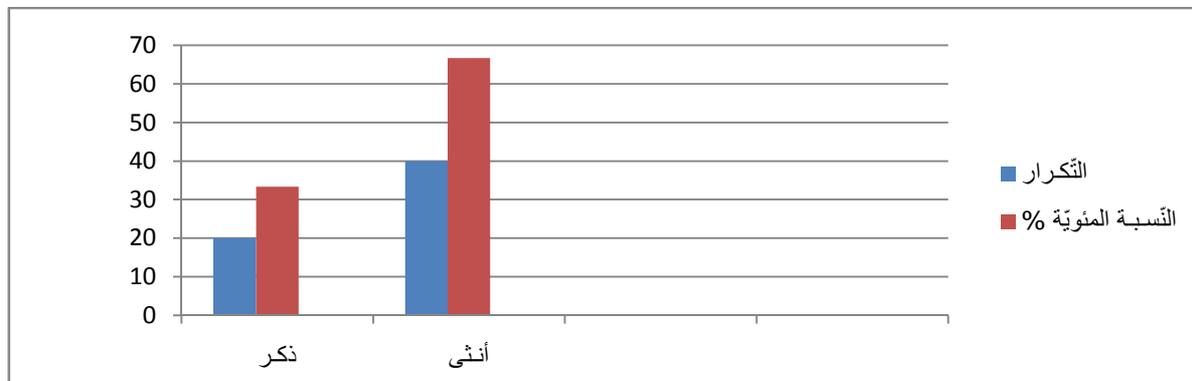
سنعمد في هذا المطلب إلى تفريغ نتائج الاستبيان و ذلك في جداول من أجل دراستها و تحليلها .

أولاً: عرض و تحليل المعلومات الشخصية:

1 / توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
33.33	20	ذكر
66.66	40	أنثى
100	60	المجموع

شكل رقم 8: تمثيل بياني لإجابات العينة



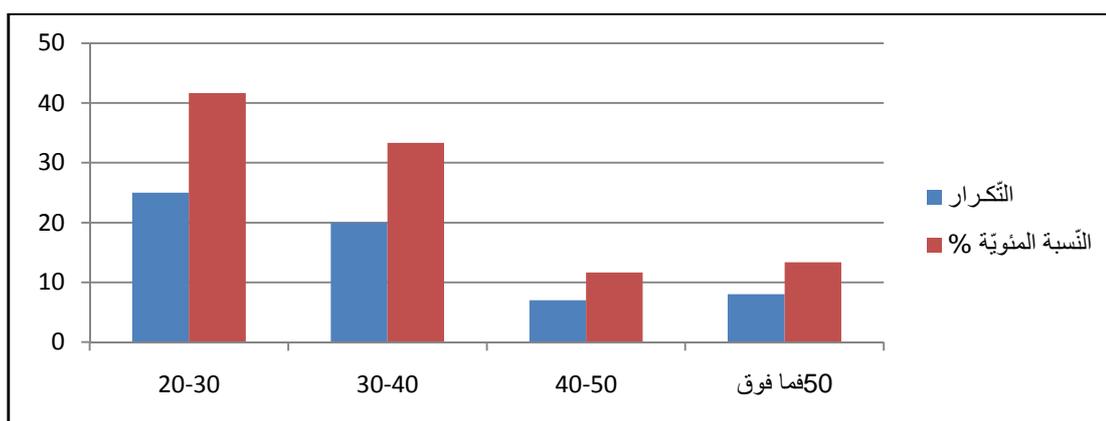
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العينة

/نطلاقا من هذا الجدول و التمثيل البياني نلاحظ أنّ نسبة الذكور في هذه العينة تمثّل نسبة 33.33% ، في حين تمثّل نسبة الإناث 66.66% منها.و هذا يدلّ على أنّ قطاع التعليم في هذه المؤسسة يشمل على العنصر النسوي أكثر من الذكور و هذا راجع إلى :
مكانة هذه الوظيفة داخل المجتمع، فهي مقبولة من الأغلبية، فالأغلبية يتقبل فكرة عمل المرأة أكثر في مجال التعليم على عكس القطاعات الأخرى التي يرونها مناسبة أكثر للرجال.

2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
من 20-30	25	41.66
من 30-40	20	33.33
من 40-50	07	11.66
من 50 فما فوق	08	13.33
المجموع	60	100

شكل رقم 09 : تمثيل بياني لإجابات العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العينة

يبين هذا الجدول و التمثيل النسبي لها مختلف الفئات العمرية لعينة الدراسة، و نلاحظ أنّ الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تمثل نسبة 41.6 % و هي النسبة الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى ثمّ تليها مباشرة الفئة ما بين 30-40 سنة بنسبة 33.33 % ثمّ تليها فئة من 50 فما فوق بنسبة 13.33% التي تمثل الأقلية، ثمّ تليها فئة من 40-50 سنة بنسبة 11.66% من مجموع العينة.

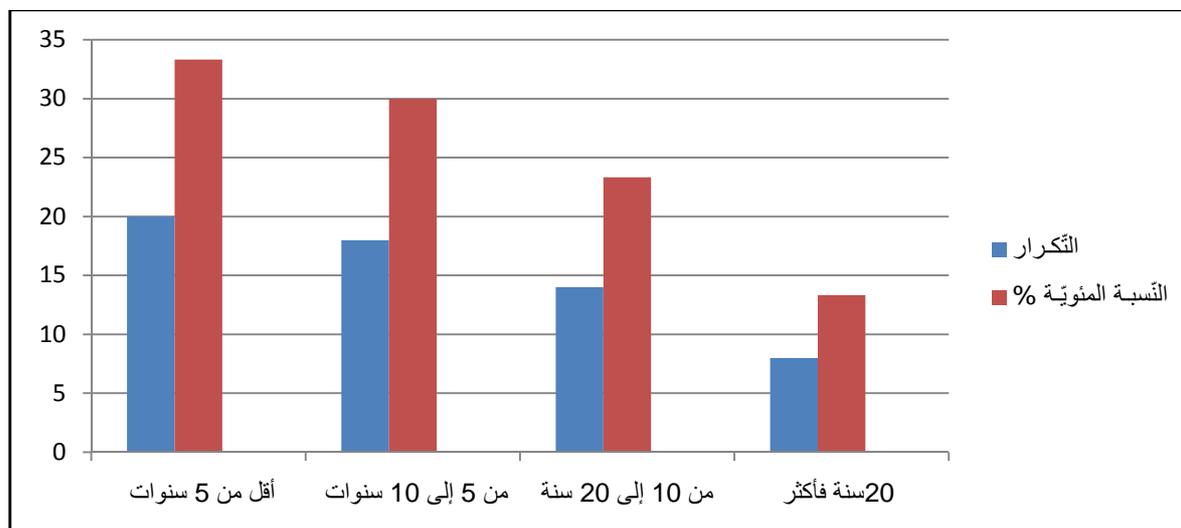
و انطلاقا من كل هذه النتائج يمكن القول أن:

- 1- هذه المؤسسة تتوفر على مختلف الطاقات البشرية، مما يمكنها الاستفادة بمختلف المؤهلات.
- 2- تحتل الفئة من 20-30 سنة النسبة الأعلى و هذا يدل على أن القطاع التربوي في هذه المؤسسة لا يزال يستقبل الخريجين الجدد من الشباب. و هو مؤشر إيجابي من ناحية أنه يشمل أفرادا في مجملهم شباب أي ذوي طاقات كبرى ، في نفس الوقت و عند التمعن في النسبتين 11.66 و 13.33 الممثلة للفئة التي يتراوح عمرها بين 40-50 سنة و الفئة التي يتجاوز عمرها 50 سنة ، نجد أنها قليلة جدا و هو مؤشر سلبي ذلك أن الكبار في السن يعني كبر الخبرة التي يتمتعون بها.

3/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	20	33.33
من 5 إلى 10 سنوات	18	30
من 10 إلى 20 سنة	14	23.33
20 سنة فأكثر	08	13.33
المجموع	60	100

شكل رقم 10 : يمثل التمثيل البياني للجدول



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

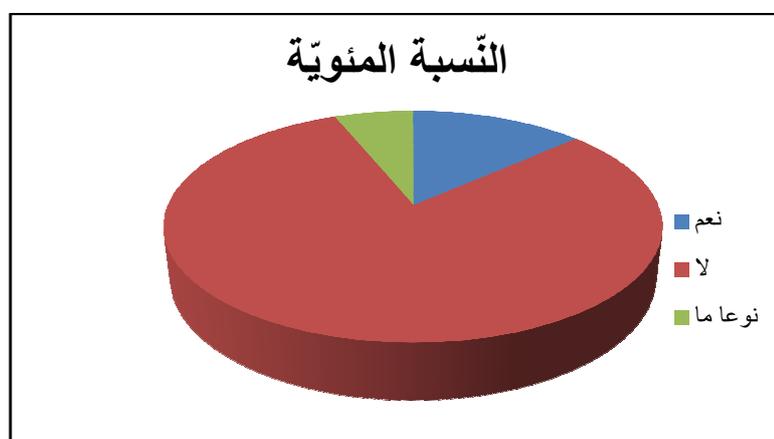
انطلاقا من هذا الجدول نجد أنّ نسبة 33.33% لها خبرة مهنيّة أقل من 5 سنوات ثم تأتي فئة ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30% ، ثم تليها فئة ذات الخبرة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 23.33% و في الأخير تأتي الفئة ذات الخبرة من 20 فأكثر بنسبة 13.33%. و نلاحظ من خلال هذه النسب أنّ الفئة ذات الخبرة المهنيّة الأقل من 5 سنوات تمثّل النسبة الأعلى وهذا يدلّ على استقطاب الخريجين الجدد. من جهة، و من جهة أخرى يدلّ على أنّ هذه المؤسسة لا تتوفّر على ما يكفي من الموظّفين ذوي الخبرات ، خاصة و أنّ هؤلاء يمثلون نسبة سابقة الذكر من ناحية العمر، أي أكثر من 50 سنة هي الفئة التي ستكون بعد فترة وجيزة من المستفيدين من التقاعد.

ثانيا : تحليل المعلومات المتعلقة بالأجر و الرضا الوظيفي

السؤال الأول: هل يتناسب الأجر مع مستواك العلمي؟

الإجابة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	8	48	4	60
النسبة %	13.33	80	6.06	100

شكل رقم 11: يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



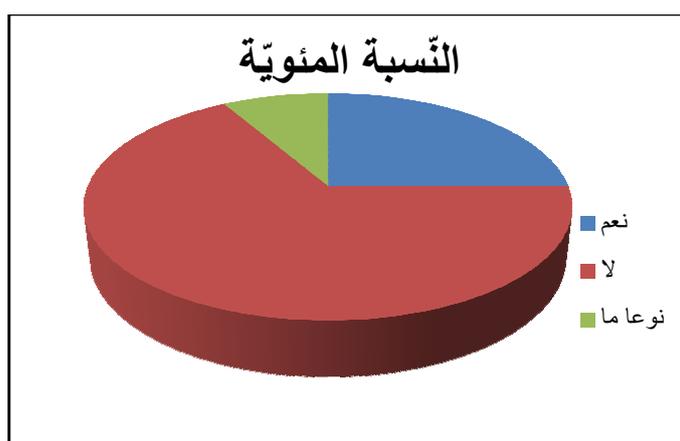
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 80% من الموظفين التي تمثّل فئة الأساتذة يرون أنّ الأجر لا يتناسب مع مستواهم العلمي حيث يتراوح أجر الأساتذة في بداية توظيفهم بـ 32000 دج بالنسبة للجميع مقابل العمل المحصور بين 18 و 22 ساعة في الأسبوع، و هي تختلف بين أساتذة (اللغة العربية، أمازيغية، فرنسية.....) رغم أنهم يتقاضون نفس الأجر.

السؤال الثاني: ها يتناسب أجرك مع الوظيفة التي تقوم بها؟

الإجابة	التكرار	المسبة المئوية %
نعم	15	25
لا	40	66.66
نوعا ما	05	8.33
المجموع	60	100

شكل رقم 12 يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



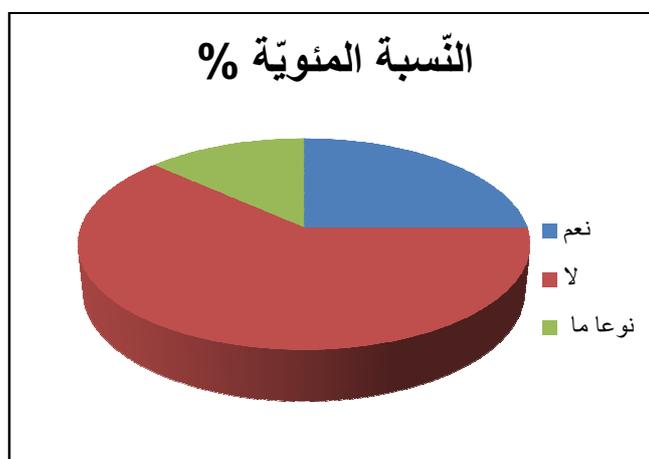
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

من خلال هذا الجدول يتضح أنّ الأغلبية ترى عدم تناسب الأجر مع الوظيفة التي يقومون بها و ذلك بنسبة 66.66%، ثمّ تلي نسبة 25% الذي يرون بتناسب الأجر مع وظيفتهم، و في الأخير تأتي الفئة التي ترى بتناسب الأجر نسبياً مع وظيفتهم و ذلك بنسبة 8.33%. انطلاقاً من هذه النتائج نخلص إلى أنّ الأغلبية المطلقة تقرّ بعدم تناسب الأجر مع الوظيفة المؤداة علماً أنّ هذه الأغلبية تمثل فئة الأساتذة و هذا راجع إلى صعوبة الوظيفة التي تتطلب منهم الجهد الكبير، التركيز، الحالة المعنوية العالية، و التي تكاد تكون منعدمة في مقابل سلوكيات الطلبة (مراهقين)، أي أنّ أعباء الوظيفة أكبر بكثير من الأجر المتلقى.

السؤال الرابع: يوضّح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	25
لا	37	61.66
نوعا ما	08	13.33
المجموع	60	100

شكل رقم 13 يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

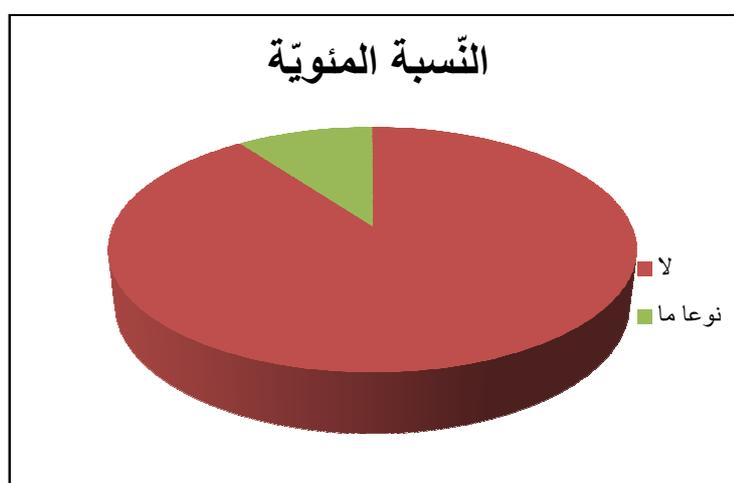
نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ الأغلبية ترى بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول و ذلك بنسبة 61.66% ، فيما ترى الفئة الأخرى بتناسبه نوعا و ذلك بنسبة 13.33% .

انطلاقاً من هذه النتائج نخلص إلى أنّ الأغلبية التي ترى بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول تمثل فئة الأساتذة و هذا راجع إلى أنّ هذه المهنة تتطلب يومياً بذل جهد كبير لأنها مهنة متعلّقة بتربية الأجيال. خصوصاً و أنّهم طلبة مراهقين لذلك فالأمر يتطلّب ليس فقط إعداد الدّروس و شرحها ، إنّما أيضاً تربيّتهم و توجيههم إلى الطّريق السّليم، و ذلك من خلال الحرص على كيفية التعامل معهم لا سيما من النّاحية النّفسيّة.

السؤال الخامس: هل يلبي أجرك كافة متطلباتك المعيشية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئويّة
نعم	/	/
لا	54	90
نوعاً ما	6	10
المجموع	60	100

شكل رقم 14 : يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

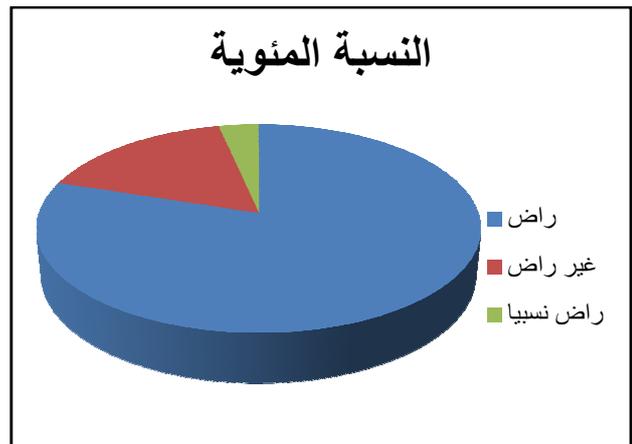
نلاحظ من خلال الجدول أنّ الأغلبية المطلقة عبروا عن عدم تلبية الأجر لمتطلبات معيشتهم و ذلك بنسبة 90% ، فيما ترى فئة قليلة بكفاية الأجر نسبيا لتلبية متطلباتهم و ذلك بنسبة 10%، أمّا تلبيةه تماما فهي منعدمة.

و انطلاقا من هذه النتائج نتوصل إلى عدم كفاية الأجر في تلبية متطلبات الموظفين في القطاع التربوي و هذا راجع إلى غلاء المعيشة، تدني الحد الأدنى للأجور.

السؤال السادس: هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
راض	02	3.33
غير راض	54	90
راض نسبيا	04	6.66
المجموع	60	100

شكل رقم 15 يبين النسبة المئوية للإجابة على السؤال المطروح أعلاه



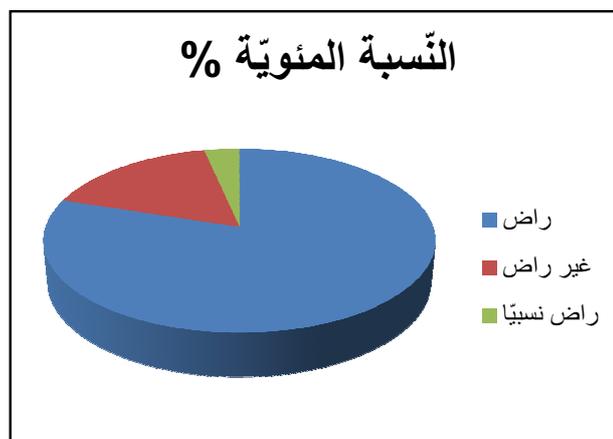
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة

يتضح لنا من هذا أنّ نسبة 90% من أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه، في حين أنّ نسبة 6.66% راضين نسبياً، أما الفئة الراضية عن أجرهم فهي فئة ضئيلة جداً و تمثل نسبة 3.33%. و عليه و من خلال هذه النتائج نجد أنّ الأغلبية غير راضون عن أجرهم خاصة فئة الأساتذة و هذا راجع إلى عدم تلبيةه لكافة متطلباتهم المعيشية و احتياجاتهم الضرورية، و كذا عدم تناسبه مع جهودهم المبذول حيث يشعرون أنّهم يقدمون مجهوداً أكبر من الأجر الذي يتقاضونه و الدليل على ذلك الإضرابات التي شهدتها المؤسسة على غرار العديد من المؤسسات التربوية على المستوى الوطني.

السؤال السابع: هل أنت راض عن توقيتك الأسبوعي؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
راض	48	80
غير راض	10	16.66
راض نسبياً	02	3.33
المجموع	60	100

شكل رقم 16: بيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



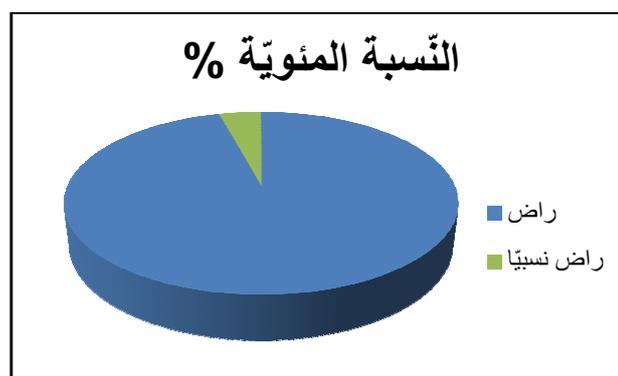
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من الجدول أنّ الأغلبية راضية عن توقيتهم الأسبوعي و ذلك بنسبة 48%، ثمّ تليها الفئة غير الراضية بنسبة 16.66%، أمّا الفئة الرّاضية نسبياً فهي ضئيلة جدّاً و ذلك بنسبة 3.33%. و عليه فمن خلال هذه النتائج نجد أنّ الأغلبية راضية عن هذا المؤشّر، و ذلك باعتباره عاملاً غير رئيسي لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم مقارنة بالعوامل الأخرى كالأجر، نمط الإشراف، و الظروف البيئية.

السؤال الثامن: هل أنت راض عن أسلوب التعامل بينك و بين زملائك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
راض	56	93.33
غير راض	/	/
راض نسبياً	04	6.66
المجموع	60	100

شكل رقم 17: بيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



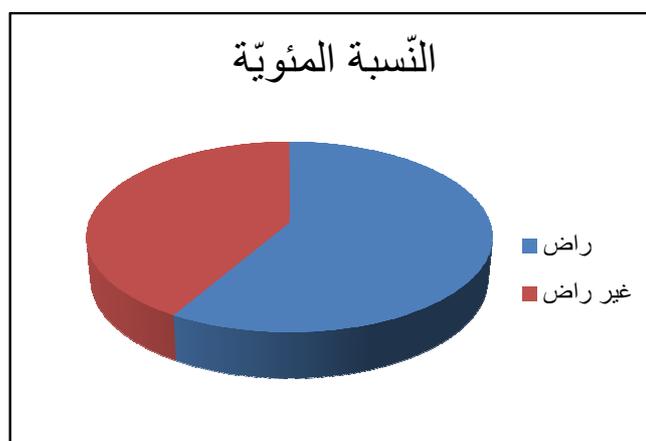
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة

يتّضح من الجدول أنّ الأغلبية راضية عن أسلوب التّعامل مع الرّملاء و ذلك بنسبة 93.33%، ثمّ تليها الفئة الرّاضية نسبياً و هي فئة ضئيلة جدّاً و ذلك بنسبة 6.66% ، أمّا الاحتمال الذي خصّصناه لعدم الرّضا تماما فهو منعدم. و عليه فمن خلال هذه النّتائج نجد أنّ الأغلبية السّاحقة راضية تماما عن أسلوب التّعامل بينهم و بين زملائهم في هذه المؤسّسة، و هذا راجع إلى وجود علاقة طيّبة فيما بينهم، و هذا يدلّ بدوره على وجود تعاون و تماسك فيما بينهم، و يظهر ذلك في تشكيل نقابات عمالية المدافعة عن حقوقهم.

السؤال التاسع: هل أنت راض عن نمط الإشراف في هذه المؤسّسة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئويّة %
راض	35	58.33
غير راض	25	41.66
راض نسبياً	/	/
المجموع	60	100

شكل رقم 18: بيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجّه لأفراد العينة

يتضح من الجدول و التمثيل البياني له أنّ نسبة 58.33% راضية عن نمط الإشراف في هذه المؤسسة، فيما تعبّر الفئة الأخرى عن عدم رضاها و ذلك بنسبة 41.66% .

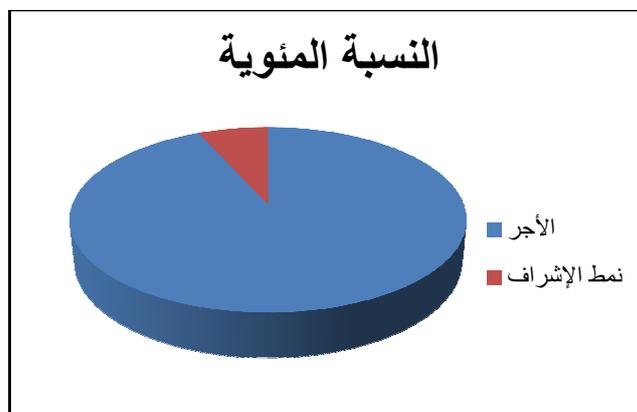
و عليه فمن خلال هذه النتائج نجد أنّ النسبتين متقاربتين و بالتّالي لا يمكن أن نحكم عن أسلوب الإشراف في هذه المؤسسة، فقد يكون سبب عدم الرضا هو تشدّد المشرفة على هذه المؤسسة، ولكن هذا من سمات القائد الإداري، و كون هذه المؤسسة تربية فإنّ الأمر يتطلب ذلك حتّى يمكنها ذلك من التّحكم في زمام الأمور.

ثالثاً: تحليل المعلومات الخاصة بتأثير الأجر على الرضا الوظيفي

جدول رقم 15 : بيّن العوامل الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
الأجر	56	93.33
نمط الإشراف	04	6.66
الظروف البيئية	/	/
المجموع	60	100

شكل رقم 19: بين التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

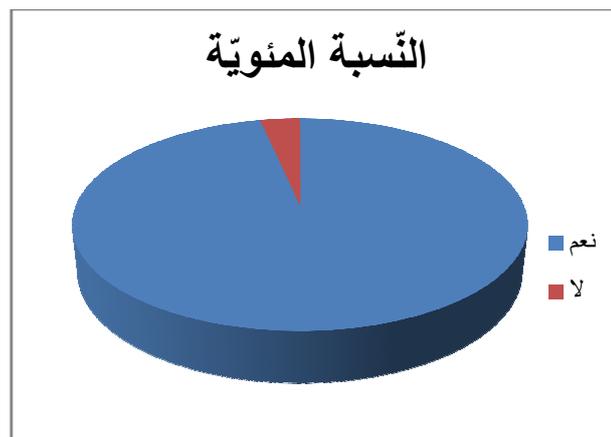
يتضح من الجدول أنّ نسبة 93.33% تقرّ بتأثير عامل الأجر أكثر من العوامل الأخرى على رضاهم الوظيفي، ثم يليها عامل نمط الإشراف بنسبة 6.66% و لكنها تبقى ضئيلة جداً.

و انطلاقاً من هذه النتائج نجد أنّ عامل الأجر هو المؤثر الرئيسي على الرضا الوظيفي و هذا راجع إلى غلاء المعيشة، فهو أكثر العوامل المساعدة على ضمان مستوى معيشي لائق، يساعد على مسايرة متطلبات العصر من الناحية العلميّة و العمليّة، كما أنّ كفاية الأجر يعتبر كحافز للاستمرار في المؤسسة، و العمل فيها بكلّ جد و إتقان.

جدول رقم 16 : يبيّن الإجابة على السؤال المطروح : هل انخفاض الأجر يوّلّد شعور بعدم الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	58	96.66
لا	02	3.33
المجموع	60	100

شكل رقم 20: يبين التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العينة

يتّضح من الجدول أنّ الأغلبية تقرّ بأنّ حقاً انخفاض الأجر يولد شعورا بعدم الرضا الوظيفي و ذلك بنسبة 96.66، فيما أجابت الفئة الأخرى بلا و ذلك بنسبة 3.33% و هي نسبة قليلة جداً. انطلاقاً من هذه النتائج نخلص إلى أنّ الأجر يلعب دوراً مهماً و فعّالاً في تحقيق الرضا الوظيفي لأنّه الوسيلة الوحيدة الملّية لمتطلّبات المعيشة، و متطلّبات العصر أضحت ضرورة لا بدّ منها. لكن تجدر الإشارة إلى أنّه في حالة ما إذا كانت العلاقة سلبية بالمشرف و الزملاء و يحوزون على أجر كاف في هذه المؤسسة إلّا أنّه إذا وقرت لهم وظيفة أخرى بأجر أعلى فسوف يسارعون بالالتحاق بتلك الوظيفة، على عكس ذلك شعوره بالراحة في تلك المؤسسة سيدفعه للبقاء فيها على الرّغم من انخفاض أجره.

جدول رقم 17 : يبيّن الإجابة على السؤال المفتوح : هل يؤدي ارتفاع الأجر إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	58	96.66
لا	/	/
نسبياً	02	3.33
المجموع	60	100

شكل رقم 21 : يبيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة

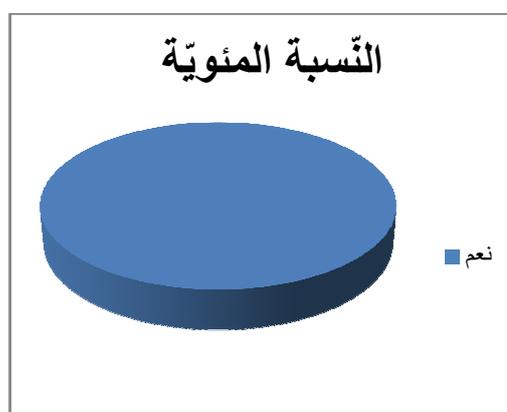
يتّضح من الجدول أنّه تقريباً جميع الموظّفين يرون أنّ توقّر الأجر المناسب سيؤدي إلى رفع الأداء والإنتاجية و ذلك بنسبة 96.66%، في حين أجابت فئة قليلة جداً بتأثيره نسبياً و ذلك 3.33% و هي نسبة تعادل شخصين فقط من أفراد العيّنة. و انطلاقاً من هذه النتائج نتوصّل إلى أنّ الأجر يعتبر كعامل مهم بالنسبة للموظّفين لتحسين أدائهم ورفع

إنتاجيتهم في العمل، و ذلك لأنّ الأجر المناسب و الملبّي لكافة متطلبات المعيشة سيحفّزهم على العمل بانتظام و بكلّ إتقان، و تقديم المزيد من المجهود، و عدم التفرّغ لنشاطات أخرى قد تعيق الوظيفة المخوّلة لهم في هذه المؤسسة ، و هذا على عكس الأجر المتدني الذي يدفع بهم للبحث عن أعمال إضافية بهدف الحصول على زيادة في الأجر.

جدول رقم 18 : يبيّن الإجابة على السؤال: هل الرضا عن الأجر يؤثر إيجابا على الحالة النفسيّة والعقليّة للموظف؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئويّة %
نعم	60	100
لا	/	/
نسبيًا	/	/
المجموع	60	100

شكل رقم 22: يبيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة

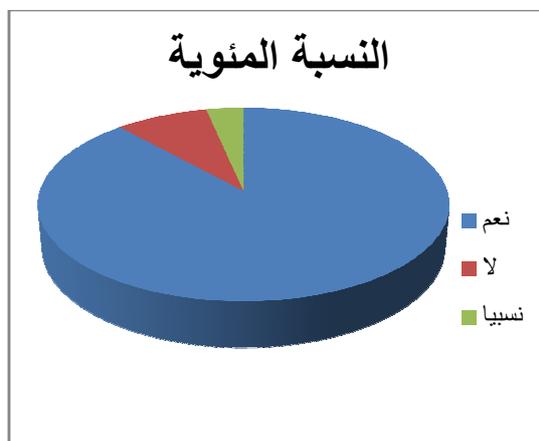
يتضح من هذا الجدول و التمثيل البياني له أنّ كلّ الموظّفين أجابوا بنعم على تساؤلنا هذا و ذلك بنسبة 100%.

و انطلاقا من هذه النتيجة نتوصل إلى أنّ الأجر يلعب دورا كبيرا و فعّالا في رّفَع معنوياته للموظف والتي تؤثر بدورها إيجابا على صحّته النفسيّة و الفيزيولوجيّة، بحيث شعوره بالرضا في مكان عمله سيجعله مرتاح البال ، و شعوره بالراحة في مكان عمله بعيدا عن الضغوطات سيؤثر أيضا إيجابا عند تواجده في بيته و التفرغ لعائلته بعيدا عن مظاهر الغضب و القلق الذي سيؤثر سلبا على علاقته الأسريّة من ناحية و مع علاقته بزملائه و طلبته و من ثمّ على أدائه من ناحية أخرى، و هو ما يؤثر بدوره سلبا على حالته الجسدية المرتبطة ارتباطا وثيقا بالحالة النفسية.

جدول رقم 19: يبيّن الإجابة على السؤال: هل الرضا عن الأجر يدفع الموظفين إلى الرّفَع من مستوى ولائهم في المؤسسة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئويّة %
نعم	53	88.33
لا	05	8.33
نسبيّا	02	3.33
المجموع	60	100

شكل رقم 23: يبين التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

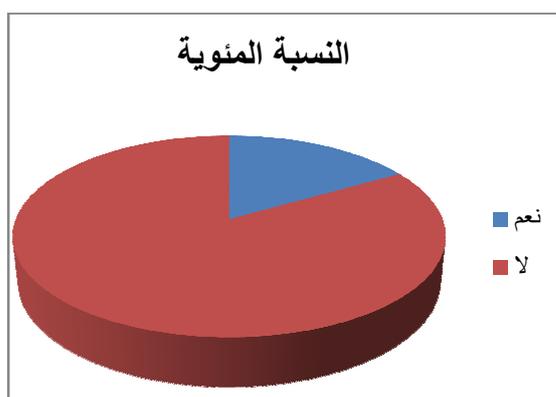
يتضح من هذا أنّ أغلبية الموظفين قد أجابوا بنعم على سؤالنا هذا و ذلك بنسبة 88.33%، ثمّ تليها الفئة التي أجابت بلا و ذلك بنسبة 8.33%، و في الأخير تأتي الفئة التي أجابت بتأثيره نسبياً بنسبة 3.33%.

و انطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أنّ الرضا عن الأجر حقاً يدفع بالموظفين إلى رفع مستوى ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها و ذلك باعتبار أنّ الأغلبية أجابت بنعم و هذا يعود إلى أنّ الأجر الكافي يساهم و يؤدّي إلى الشعور بالراحة النفسية و التي تؤدّي بدورها إلى العمل الجاد و المتقن و من ثمّ إلى التمسك بتلك الوظيفة ، لكن و في إطار هذه المنظمة و مادام الأجر محدداً من قبل القانون ، و حسب ما أقرّ به غالبية الموظفين سابقاً بعدم تناسب الأجر لا مع الوظيفة و لا مع الجهد المبذول و لا عن رضاهم عنه فإنّ الولاء لهذه المؤسسة لن يكون بنسبة كبيرة.

جدول رقم 20: يبين الإجابة على السؤال المفتوح: هل عدم الرضا عن الأجر له علاقة بالتغيب و التمارض و الإهمال في العمل أم لا؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	16.66
لا	50	83.33
المجموع	60	100

شكل رقم 24 : يبين التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

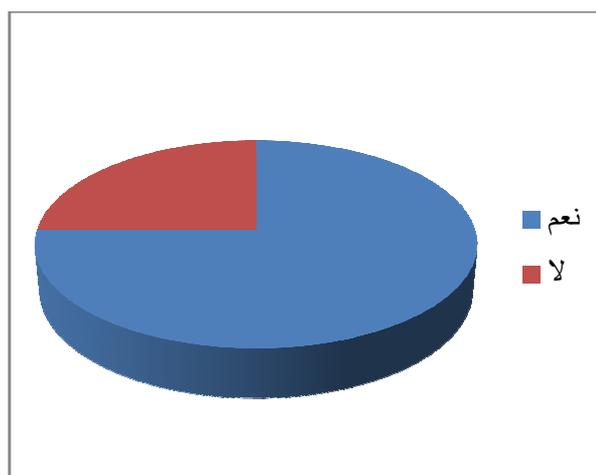
يتضح لنا من هذه النتائج أنّ الأغلبية قد أجابت بلا على هذا السؤال و ذلك بنسبة 83.33%، ثمّ تليها الفئة التي أجابت بنعم و ذلك بنسبة 16.66%.

و انطلاقا من كلّ هذا نتوصل إلى أنّ جميع أفراد العينة تقريبا قد أجابت بالنفي عن هذا السؤال، و لكن تجدر الإشارة إلى أنّ هذه العينة أغلبها تنتمي إلى فئة الأساتذة ، و بالتالي فإنّ مهنتهم شريفة لأنّها مرتبطة بتربية الأجيال، وهذا ما يجعل الأمر مرتبط بالضمير المهني. و هذا على عكس الفئة الأخرى التي أجابت بنعم فهي فئة تنتمي إلى الإداريين و بالتالي لا تربطهم علاقة مباشرة مع التلاميذ مثل الأساتذة.

جدول رقم 21: يبيّن الإجابة على السؤال: هل شاركتم في إضراب من قبل؟ و هل كان الأجر سببا رئيسيًا لتنظيم هذا الإضراب؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	45	75
لا	15	25
المجموع	60	100

شكل رقم 25: يبيّن التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

يتضح من كلّ هذا أنّ الأغلبية قد أجابت بنعم على هذا السؤال و ذلك بنسبة 75%، ثمّ تليها الفئة التي أجابت بلا و ذلك بنسبة 25%.

انطلاقاً من هذه النتائج نخلص إلى أنّ أغلبية أفراد هذه العيّنة قد شاركت في إضراب و هذا راجع إلى عدّة أسباب كطلب السكنات، تعديل البرنامج التربوي، تحسين المنظومة التربوية من جميع النواحي، ولكن في مقدمتها جاء طلب رفع الأجور حيث مثل أهمّ الأسباب التي دفعت بهم إلى تنظيم هذا الإضراب وهذا

راجع إلى : غلاء المعيشة و بالتالي عدم تلبيةه لكافة متطلباتهم المعيشية و احتياجاتهم اليومية لمواكبة تطورات العصر التي أضحت ضرورة لا بدّ منها ، ضف إلى ذلك أنّ الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول و هذا حسب الإجابات الواردة في الاستبيان السابق.

خلاصة الفصل

انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية يمكننا القول أن الأجر حقًا له دور مهمّ وعامل أساسي في تحقيق الرضا لدى جميع الموظفين في هذه المؤسسة، و ذلك باعتباره عنصرا أساسيا في اقتناء متطلبات المعيشة. فالرضا إذن في هذه المؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بعامل الأجر ثمّ تليها العوامل الأخرى بنسب متوسطة. و هذه النتيجة تنفي صحّة الفرضية التي طارحناها أعلاه و التي مفادها أنّ الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة مرتبط بعوامل أخرى أهمّ من عامل الأجر.

الختامة

الختامة:

و في الختام يمكننا القول أنّ نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بمدى محافظتها على موردها البشري ، إذ يعتبر مصدر النجاح و التفوق، وكذا الدعامة الأساسية لإستمراريتها. و بهدف تفعيل المورد البشري و الاستفادة من كلّ قدراته و طاقاته و دفعه إلى تقديم أحسن النتائج عمدت المؤسسات للبحث عن سبل تحقيق درجة الرّضا لديه من خلال تزويده بالحوافز المختلفة.

تعتبر الحوافز عنصرا أساسيا لتحقيق الرّضا الوظيفي، على الرّغم من وجود عدّة عوامل أخرى مؤثرة فيه كالتّرقية، نمط الإشراف، الأمن في مكان العمل.....الخ، إلّا أنّ الحافز المادي والمتمثل في الأجر يتصدر قائمة العوامل المؤثرة فيه ، و ذلك لكونه الوسيلة الأساسية أو بالأحرى الوحيدة التي تقتنى بها متطلبات الحياة و تحسين الظروف المعيشية و مواجهة مصاعب الحياة.

بحيث يساهم تحقيق الرضا الوظيفي الناجم عن الاقتناع بالأجر لدى أي موظف بالمؤسسة في تجسيد العديد من المزايا الايجابية ، و على العكس من ذلك يؤدي عدم الرضا عن الأجر إلى بروز مظاهر سلبية تؤثر على استقرار و سلامة المؤسسة فكما كان مستوى الرضا مرتفعا كلما ارتفع مستوى الأداء و زادت الانتاجية و بالتّالي تحقيق مرد ودية أكبر و ارتفاع مستوى ولاءه للمؤسسة ممّا ينعكس ذلك على صحّته النّفسية و العضوية، و هذا يؤدي إلى استقراره في مكان عمله و عدم الاضطراب للبحث عن عمل في مكان آخر، على عكس عدم الرّضا الذي يؤدي إلى البحث عن وظيفة أخرى تضمن له أجر مرتفع و هذا ينجم عنه دوران العمل ، التغيّب، التمارض، الإضراب الذي يخلّ بتوازن المنظمة واستقرارها حيث تصل في بعض الأحيان إلى غلق المؤسسة في حد ذاتها.

و بالتالي نجد أنّ التأثير الذي يحدثه الأجر في الرّضا الوظيفي للموظف تأثيرا كبيرا، لذلك ينبغي الحرص على توفير و توزيع الأجر على نحو عادل بين الجميع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللّغة العربية

1/ الكتب:

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، عمان: دار صنعا للنشر، 2010.
- 2- العزاوي، نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، د.ط، 2013.
- 3- القريوتي، محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2010.
- 4- بن عنتر، عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
- 5- جندي، عبد الناصر، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط.2، د.س.ن.
- 6- دويدري، رجاء وحيد، البحث العلمي : أساسيته النظرية و ممارسته العلمية، دمشق: دار الفكر، 2000.
- 7- كشرود، عمار طيب، علم النفس الصناعي و التنظيمي: مفاهيم، نماذج و نظريات، ليبيا: منشورات جامعة قار يونس بنغازي، 1955.
- 8- محمد عباس، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
- 9- محمد عباس ،سهيلة ،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2004.
- 10- نائف برنوطي ،سعاد، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر، ط.3، 2007.
- 11- حامد، خالد، كيف تكتب بحثاً علمياً، الجزائر: دار ريحانة للنشر، 1999.

12- حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط. 3، 2005.

13- حجيم، الطائي، يوسف، الفضل مؤيد عبد الحسين و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الأردن: دار الوارق للنشر و التوزيع، 2006.

14- طلعت، إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع، 2007.

15- عاشور، صقر، أحمد، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1979.

16- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط.3، 2005.

2/ المعاجم:

17- المعجم العربي الأساسي، تونس: المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 1988.

18- المنجد في اللغة العربية و الإعلام، بيروت: دار المشرق، ط.36، 1997.

3/ الوثائق الرسمية:

19- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 02/06/1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع.16، الصادر بتاريخ 08/06/1966.

20- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 12/78، المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، ع.32، الصادر بتاريخ 08/08/1978.

21- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 59/85، المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي التّمودجي لعمّال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، ع.3، الصادر بتاريخ 24/03/1985.

22- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع.46، الصادر في 16 يوليو 2006.

23- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي 304/07، المؤرخ في 29/09/2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ، **الجريدة الرسمية**، ع.61، الصادر في 2007/09/30.

4/ المقالات:

24- صالح خليفات عبد الفتاح، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية" **مجلة جامعة دمشق**، م.25، ع(3+4)، 2009.

25- حميدشة نبيل، "المقابلة في البحث الاجتماعي" **مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية**، ع.8، جوان 2012.

5/ الدراسات الجامعية:

26- أديب ناصر سومر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع **العام الصناعية في سوريا**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2007/2008.

27- الشريف محمد شريبط، **الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2008/2009.

28- العربي حكيم، منقلاتي يزيد، **أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة**، دراسة حالة مؤسسة **نفطال وحدة الغاز و البترول المميع بالبويرة**، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة: كلية علوم التسيير، 2013/2014.

29- بن الشيخ نصيرة، **الصحة النفسية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المحطة الجهوية للإذاعة و التلفزيون**، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013/2014.

30- بن سعادة محمد أمين، سعدون صفيان، **علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي**، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة مولود معمري بتيزي وزو: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011/2012.

- 31- بن صلاب الرويلي مساعد، مقومات تحقيق و دعم الرّضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإصلاحية : دراسة ميدانية عن العاملين بسجون المنطقة الشرقية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا قسم العلوم الشرعية، 1430 هـ / 2009.
- 32- بن مبارك كريمة، مزياني الوناس، محددات الرّضا الوظيفي و أساليب تفعيلها لدى عمّال مؤسسة البريد و المواصلات، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2012/2001.
- 33- تشرافت نعيمة، واسن ليلي، تأثير الرّضا الوظيفي عن العمل على الإنتاج، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية، مذكرة ليسانس غير منشورة ، جامعة مولود معمري بتيزي وزو: قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2006/2005.
- 34- جرا يدي أسماء، أثر الرّضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي ، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة: كلية علوم التسيير ، 2013/2012.
- 35- دبة سمية، غولة سميرة، الولاء التنظيمي لدى معلّمي المدارس الابتدائية: دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2012/2011.
- 36- زويش سامية، محددات الرّضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة: كلية علوم التسيير ، 2014/2013.
- 37- طويل كريمة ، الدافعية و الرّضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و الأرطوفونيا، 2008/2007.

38- عزيون زاهية، التحفيز و أثره على الرّضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: كلية علوم التسيير، 2007/2006.

39- عسلي نور الدين، إدارة الصراع و أثرها على الرّضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2009/2008.

40- عشيپ حنان، بلخيري سهام، أثر الرّضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة: معهد العلوم الاقتصادية و التجارية، علوم التسيير، 2012/2011.

41- علو وردية، رضا العمال و أثره على الغياب المهني: دراسة ميدانية لمؤسسة الحليب و مشتقاته ذراع بن خدة، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة مولود معمري بتييزي وزو: قسم علم النفس، 2005/2004،

42- سراج وهيبة، دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008/2007.

43- شادي حسين، الرّضا و الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، إدارة الأعمال.

6/ المراجع الإلكترونية:

44- محمد رياض حمزة، "العلاقة بين دوران العمل و الرّضا الوظيفي"، جريدة عمان في :

[http:// OMAN DILY/?P25598](http://OMAN.DILY/?P25598)(22/11/2015; 12:58

45- أبو عبد العزيز، "ماهية الرضا الوظيفي"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، في:

www.Com/hr13658.html (27/01/2016, 09h: 30)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1/ المعاجم.

46-A.sharnby, *oxphord advanced learner s dictionary, international student s edition, and oxphord university press sixth edition,uk, 2004.*

47-*Le petit Larousse grand format, edition Larousse, Paris, 2006.*

2/ الدراسات الجامعية:

OURDIA TIRCHI, la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, en vue de l'obtention du diplôme de magister, université de mouloud Mammeri T.o ,2012.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	يوضح سلم ماسلو للحاجات	الشكل رقم 1
47	يبين مبادئ نظرية هرزبرغ	الشكل رقم 2
49	يبين مقارنة العدالة بين نسب المدخلات و العوائد	الشكل رقم 3
50	يبين نظرية فروم للتوقع	الشكل رقم 4
55	يبين الولاء التنظيمي و علاقته بالأجر	الشكل رقم 5
63	يبين نموذج عملية دوران العمل ل: mobley	الشكل رقم 6
75	يبين الهيكل التنظيمي للثانوية	الشكل رقم 7
82	يبين التمثيل البياني للجدول رقم 4	الشكل رقم 8
83	يبين التمثيل البياني للجدول رقم 5	الشكل رقم 9
85	يبين التمثيل البياني للجدول رقم 6	الشكل رقم 10

86	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 7	الشكل رقم 11
87	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 8	الشكل رقم 12
88	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 9	الشكل رقم 13
89	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 10	الشكل رقم 14
90	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 11	الشكل رقم 15
91	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 12	الشكل رقم 16
92	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 13	الشكل رقم 17
93	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 14	الشكل رقم 18
95	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 15	الشكل رقم 19
96	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 16	الشكل رقم 20
97	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 17	الشكل رقم 21

98	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 18	الشكل رقم 22
100	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 19	الشكل رقم 23
101	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 20	الشكل رقم 24
102	يبين التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 21	الشكل رقم 25