



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

أثر التعويضات المادية على الرضا الوظيفي
دراسة حالة المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الـردم -
غرداية-

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس

تحت إشراف الاستاذ :

- قرونقة وليد

إعداد :

- سالمى سليم

- سبقاق أحمد

السنة الجامعية: 2025-2024

الملخص

تتمحور هذه الدراسة حول التعويضات المادية في تحقيق الرضا الوظيفي، شغل موضوع التعويضات المادية حيزا كبيرا لدى الباحثين الاجتماعيين والاقتصاديين خاصة. بحيث أصبح من أساسيات الإدارة الحديثة بل من الضروري وجود نظام تحفيزي مناسب في كل منظمة لأنه يعتبر دافع يساهم في إخراج أفضل ما يملكه الفرد العامل من موهبة وجهد وبالتالي يعمل على تحسين مردودية العامل والمؤسسة على حد سواء.

كما أن للحوافز علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، فكلما زادت الحوافز سواء المادية أو المعنوية زاد شعور الموظفين بالرضا، وهذا ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة ومدى سعي عمالها لتحقيق أهدافهم المسطرة.

إن هدف هذا البحث هو معرفة واقع الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم بولاية غرداية، باستعمال استمارة أسئلة موجهة للموظفين ومقابلة مع أحد رؤساء المصالح من أجل مقارنة النتائج المحصل عليها لإثبات وجود نظام حوافز ومدى تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تحفيز، تعويضات مادية، رضا وظيفي.

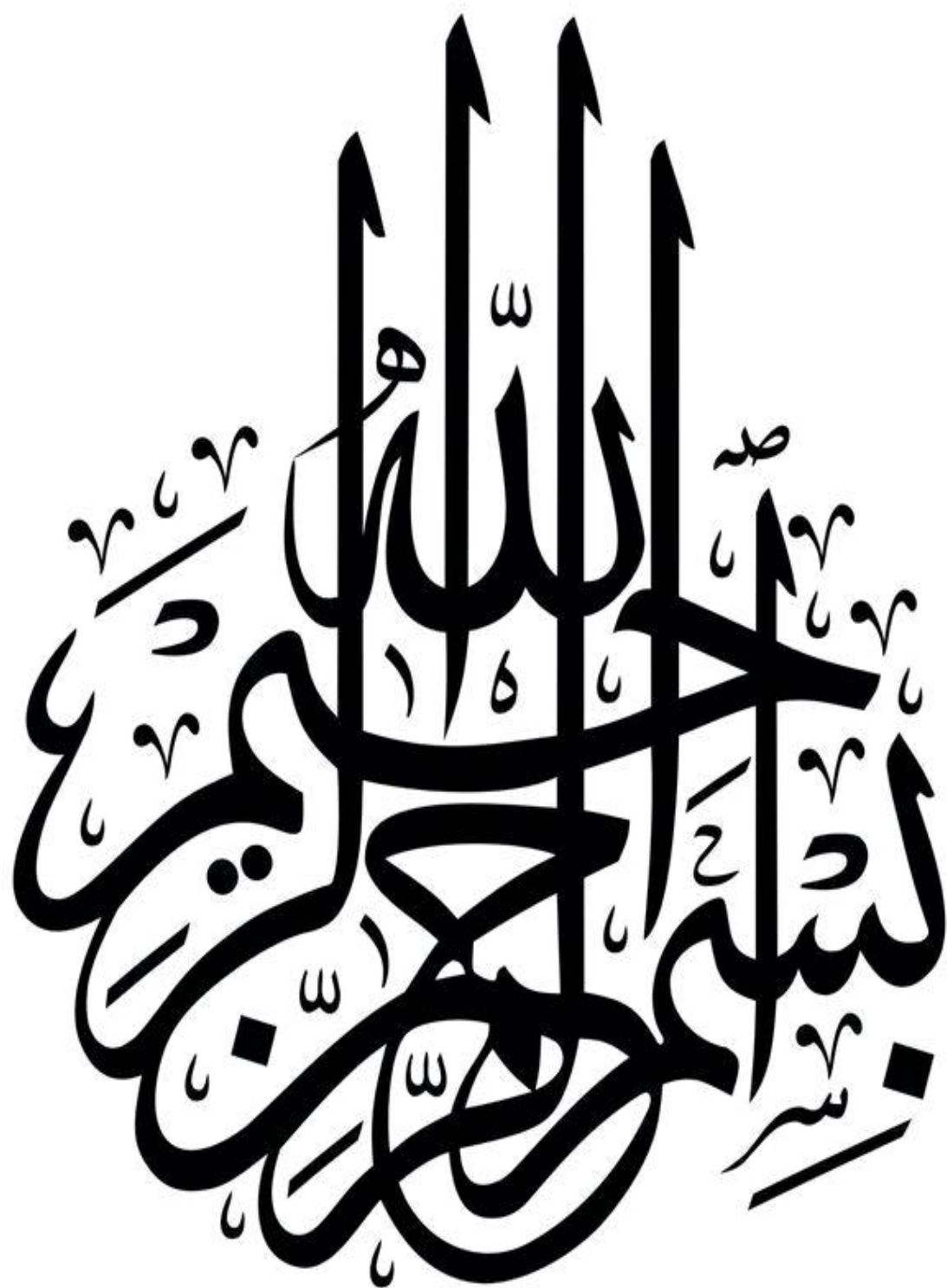
Abstract:

This study revolves around financial compensation in achieving job satisfaction. The topic of financial compensation has garnered significant attention among social and economic researchers, becoming a cornerstone of modern management. It is essential for every organization to implement an appropriate incentive system, as it serves as a driving force that helps employees unleash their talents and efforts, thereby enhancing both individual and organizational performance.

There is a direct relationship between incentives and job satisfaction: the more incentives—whether financial or moral—employees receive, the greater their sense of satisfaction. This, in turn, positively impacts the organization's productivity and the commitment of its employees to achieving set goals.

The aim of this research is to explore the role of incentives in achieving job satisfaction. To this end, a field study was conducted at the Public Institution for Landfill Management in the Wilaya of Ghardaïa. The study employed a questionnaire directed at employees and an interview with one of the department heads, in order to compare the results and assess the presence and impact of an incentive system on job satisfaction within the institution.

Keywords: Motivation, Financial Compensation, Job Satisfaction



إِهْدَاء

أحمد الله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله , إلى الذي كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى , إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة , إلى الذي سهر على تعليمي , إلى مدرستي الأولى
في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطلال الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان , إلى التي صبرت على كل شيء , التي رعتني حق
الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق , تتبعني خطوة خطوة في عملي , إلى من
ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي , نبع الحنان أمني اعز ملاك على القلب والعين , جزاها الله
عني خير الجزاء في الدارين

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبيهما شيء من السعادة , إلى إخواني وأخواتي
الذين تقاسموا معي عبء الحياة

إلى أولئك الذين رسموا أحلامهم على جدران الجامعات وحملوا دفاترهم في طريقهم إلى الشهادة...
إلى إخواننا طلبة غزة الجامعيين الذين رحلوا قبل أن تكتمل الحكاية .. قبل أن ينادى بأسمائهم
يوم التخرج , فصاروا نورا لا ينطفئ في سماء العلم والكرامة .. سلاما على أرواحهم الطاهرة .
إلى كل شعب فلسطين الأبي.

شكر وتقدير

الحمد لله حدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على اشرف

مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله , أتقدم بخالص الشكر

والتقدير للأستاذ المشرف قرونقة وليد على إرشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل

بها علينا يوما كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا

العمل سواء من قريب او من بعيد والشكر موصول كذلك إلى أوليائنا الذين

سهروا على تقديم كل الظروف الملائمة لنا لانجاز هذا العمل

كما لا أنسى أن اشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدمولنا يد المساعدة

والى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

4	الاهداء
	شكر
5	وتقدير
9	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التعويضات المادية على الرضا الوظيفي
	تمهيد:
	المبحث الأول : مدخل إلى التعويضات المادية
2	المطلب الأول : مفهوم التعويضات المادية وأهميتها
4	المطلب الثاني : عناصر التعويضات المادية
10	المطلب الثالث: أهداف التعويضات
	تمهيد:
11	المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي
11	المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
12	المطلب الثاني : الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي
16	المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي
18	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
20	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
21	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التعويضات المادية على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية لراكز الردم
25	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم لولاية غرداية
25	المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم لولاية غرداية
27	المطلب الثاني : أبرز أدوار المؤسسة
28	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
30	المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
30	المطلب الأول: تحليل البيانات
33	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
33	خلاصة الفصل
33	خاتمة
33	قائمة المراجع
33	قائمة الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

قائمة الجداول، الأشكال والملحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والسابقة	01
25	تقسيمات المؤسسة لمراكز الردم	02
25	الموارد البشرية للمؤسسة	03
31	مقياس التحليل	04
31	توزيع العينة حسب الجنس	05
32	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	06
33	استجابة العينة حسب بعد التعويضات المادية والرضا الوظيفي	07

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نظرية ذات العاملين	01
28	الميكال التنظيمي للمؤسسة	02
31	توزيع العينة حسب الجنس	03
33	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	04

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
44	بعد التعويضات المادية والرضا الوظيفي	01
45	العينة الاحصائية	02
46	نتائج اختبار الفرضيات	03

مقدمة

مقدمة

تعد سياسة التعويضات المادية من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في إدارة مواردها البشرية، وذلك لما لها من دور محوري في تحفيز العاملين، ورفع مستويات أدائهم، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات الأفراد. ففي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة في بيئات العمل، بات من الضروري على المؤسسات أن تولي اهتماماً كبيراً لموضوع التعويضات، ليس فقط كعنصر مالي، بل كأداة استراتيجية لتعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

إذ لم يعد الموظف اليوم ينظر إلى الأجر كمقابل مادي فحسب، بل أصبح يربطه بجملة من الاعتبارات النفسية والاجتماعية، كالإحساس بالتقدير، والعدالة، وفرص الترقية، وتحقيق الذات. ومن هنا، يُنظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مؤشراً هاماً على مدى توافق الفرد مع بيئة عمله، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على إنتاجيته، وولائه للمؤسسة، واستعداده للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها.

وفي السياق الجزائري، تسعى المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء إلى تحسين مناخ العمل وتطوير سياسات التعويضات، بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في سوق العمل، ومتطلبات التنمية البشرية. إلا أن هذه الجهود غالباً ما تصطدم بجملة من التحديات، مثل محدودية الموارد، والبيروقراطية، وضعف نظم التقييم والتحفيز، مما يؤثر سلباً على رضا العاملين ويدفع البعض إلى البحث عن بدائل مهنية أخرى.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التعويضات المادية على الرضا الوظيفي، من خلال تحليل العلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز ومدى رضا الموظفين داخل المؤسسة، مع تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز الفعالية الوظيفية وتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة واحتياجات العاملين.

وعليه، فقد اخترنا لهذه المذكرة العنوان التالي: "أثر التعويضات المادية على الرضا الوظيفي"، سعياً لفهم أعمق لأبعاد هذه العلاقة وتقديم إضافة معرفية وميدانية في مجال تسيير الموارد البشرية.

الإشكالية: إلى أي مدى تؤثر التعويضات المادية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟

❖ تساؤلات الفرعية :

- ما المقصود بالتعويضات المادية وما هي أنواعها؟
- ما مدى أهمية التعويضات المادية في تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي؟
- ما هي النظريات المفسرة لمفهوم الرضا الوظيفي؟
- كيف تؤثر التعويضات المادية بمختلف أشكالها على تحقيق الرضا الوظيفي؟

❖ الفرضيات :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات المادية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- تؤثر أنواع التعويضات المادية (رواتب، مكافآت، علاوات) بشكل متفاوت على الرضا الوظيفي.
- ارتفاع قيمة التعويضات المادية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تختلف درجة تأثير التعويضات المادية على الرضا الوظيفي تبعًا لمحددات فردية (كالخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة).

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر
التعويضات المادية على الرضا الوظيفي**

المبحث الأول: مدخل إلى التعويضات المادية

تُعد التعويضات المادية من أبرز الموضوعات التي تحتل مكانة محورية في مجال المسؤولية المدنية، نظراً لما لها من أهمية عملية ونظرية في إعادة التوازن الذي يختل بسبب وقوع ضرر مادي على أحد الأطراف. فالتعويض المادي يُمثل الأداة القانونية الأساسية التي تهدف إلى جبر الضرر المالي الذي يصيب الشخص المتضرر، سواء كان ذلك نتيجة إخلال بالتزام تعاقدى أو بسبب فعل ضار غير مشروع.

المطلب الأول: مفهوم التعويضات المادية وأهميتها

➤ الفرع الأول: مفهوم التعويضات المادية

إن مفهوم التعويضات مفهوم مبهم نسبياً نظراً للعناصر الكثيرة التي تكونه، ونظراً للعوامل التي تؤثر عليه والتي قد تكون فردية أو تنظيمية أو بيئية، والتعويضات تشير إلى كافة العوائد من دفعات مباشرة كالأجر أو دفعات نقدية غير مباشرة (الامتيازات الاجتماعية) أو في شكلها الغير نقدي (تعويضات غير مالية)¹.

وتمثل التعويضات عموماً كل مقابل تقدمه المؤسسة للموظف مقابل الخدمات التي يقوم بها، فيشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور والعوائد التي يحصل عليها مقابل عمله بوظيفة معينة².

فالتعويض هو كل العوائد والدفعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة *caruth et handlogte* يبين هذا التعريف أن التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة التي ينتمي إليها مقابل عمله فيها.

تعريف منظمة العمل الدولية (ILO) : "التعويضات المادية تمثل جزءاً أساسياً من مفهوم العمل اللائق، وتشمل الأجور والرواتب العادلة التي تضمن للعمال مستوى معيشة كريم، وتُعتبر شرطاً لتحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي"³.

¹ ونوغي فتحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأستاذة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص 90.

² المدهون محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005 ، ص 172.

³ منظمة العمل الدولية (ILO) ، برنامج العمل اللائق ، 1999

تعريف: Gary Dessler : "التعويضات المادية هي جميع المكافآت النقدية التي يحصل عليها الموظفون مقابل أدائهم للعمل، وتشمل الراتب الأساسي، الحوافز، العلاوات، والمزايا الأخرى التي تدفع نقداً¹.

تعريف أحمد ماهر: التعويضات المادية تتضمن كل ما يُدفع نقدًا للعامل لقاء خدماته للمنظمة، مثل الأجر الأساسي، الأجر الإضافي، الحوافز والمكافآت، وهي وسيلة فعالة لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم².

تعريف عبد الباسط عبد المعطي: "التعويضات المادية هي المنافع المالية المباشرة التي يحصل عليها العاملون وتشمل الرواتب، الأجور، الحوافز، البدلات، والمكافآت التي تمنح وفقاً لسياسات محددة"³.

➤ الفرع الثاني: أهمية التعويضات

تتمثل أهمية دراسة التعويضات في أنها تلعب دوراً أساسياً وحيوياً في إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية للعاملين، وتساهم في بناء شعور بالولاء والالتزام التنظيمي، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتقليل تكاليف العمل، بالتالي فإن فهم وتحليل نظام التعويضات يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تنمية مستدامة وفعالية في أداء المؤسسات، بغض النظر عن قطاعها الاقتصادي أو نوعها⁴.

تلعب التعويضات دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يعزز الإنصاف والانتماء للمؤسسة، ويساهم في تحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية.

كما أن للتعويضات أهمية أخرى تم ذكرها من مصادر مختلفة تكمن فيما يلي:

حسب Mathis & Jackson :

"التعويضات المادية تعد أداة استراتيجية لتحفيز الأداء الفردي والجماعي، وتقوية التزام العاملين تجاه المنظمة، كما تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل"⁵.

¹ Gary Dessler (2020)، Human Resource Management، Pearson Education.

² أحمد ماهر (2001)، إدارة الموارد البشرية: الأبعاد الاستراتيجية، الدار الجامعية.

³ عبد الباسط عبد المعطي (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.

⁴ جمال النمر موسى المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص38.

⁵ Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management, Cengage Learning.

حسب: Mondy & Martocchio :

"وجود نظام تعويضات مادية عادل وجذاب يحسن من قدرة المنظمة على جذب واستبقاء أفضل المواهب، ويحد من معدلات الاستقالة والانتقال إلى المنافسين.¹"

حسب: Ivancevich :

"التعويضات المادية تعزز الشعور بالأمان المالي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على استقرارهم النفسي وأدائهم المهني، ويقلل من الضغوط الداخلية في بيئة العمل.²"

حسب دراسة في مجلة الأعمال الدولية (Journal of International Business Research) :

"نظم التعويضات الفعالة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء، حيث يرتبط النجاح المالي للموظف بتحقيق نتائج المؤسسة.³"

المطلب الثاني: عناصر التعويضات المالية

تعتبر مختلف التعويضات المالية وعلى رأسها الأجور من أهم الحقوق الأساسية للعامل كما أنها التزامات صاحب العمل تجاه العامل وبجدر الاهتمام بهذا العنصر كونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني ووجه اقتصادي فهو يمس من جهة حياة الكادحين مادياً ومن جهة العلاقة الإنسانية والاجتماعية بين العامل ورب العمل ما يجعلها أعقد المشاكل ومبعث النزاعات العمالية، ومن هنا يتم التطرق في هذا السياق إلى بعض العناصر من التعويضات المالية.

➤ الفرع الأول: الأجور

أولاً: مفهوم الأجور

في البداية، لم يكن الأجر مبلغاً مالياً كما نعرفه اليوم، بل كان يختلف حسب تطور الإنسان وبيئته. أولاً، كان الأجر عينياً مثل المحاصيل أو المنتجات. ثم مع ظهور العملات الفضية والذهبية، بدأ الأجر

¹ Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management, Pearson.

² Ivancevich, J. M. (2010). Human Resource Management, McGraw-Hill Education.

³ Journal of International Business Research (2018), Volume 17.

يتحول ليصبح نقدياً كلياً أو جزئياً، وأصبح بإمكان العمال شراء ما يحتاجون إليه بحرية من الأسواق. ومن هذا المنطلق يمكن تقديم المفاهيم التالية حول الأجور:

- الأجر هو ما يتقاضاه العامل أو يحصل عليه لقاء خدمة ما، وقد نأخذ هذه الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو عضلي كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي¹.
- وعرفه طارق الحاج بأنه "المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود والأتعاب التي يبذلها في القيام بالعملية الإنتاجية أي مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي"².
- وأيضاً عرفه أحمد ماهر (بأنه مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد)³.
- أما بالمفهوم الاقتصادي فالأجر هو: المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر ويتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءاً من دخل أصحاب المشروع الذي يقوم بإيراداته بنفسه وذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيمياً أو إدارة.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للأجر "الأجر هو ثم العمل الذي يدفعه صاحب العمل إلى نظير الخدمات التي يؤديها وهي بالنسبة للعامل تمثل المقابل الذي يحصل عليه من جراء ما يبذله مقابل من مجهود في فترة زمنية معينة لحساب صاحب العمل"⁴

ثانياً: أهمية الأجور

إن للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب فهو مهم بالنسبة للفرد المؤسسة وكذلك بالنسبة للمجتمع. وسنتطرق لهذه الجوانب فيما يلي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 286.

² طارق الحاج والآخرين، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 205.

³ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2015، ص 182.

⁴ ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 331

1- أهمية الأجر بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي فهو على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بأمن اقتصادي¹.

كما تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية للمعيشة وبقاءه أو لشعوره بأمان².

ومن خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مداخله (الأجر الذي حصل عليه مع مخرجاته (الجهد الذي بذله)، لذا من الضروري أن يكون تقارب بينهم حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهد أقل ويحصل على أجر أكبر من أجره³.

بالإضافة إلى إشباع الحاجات المادية وتحقيق رضا العامل وبالتالي الاستقرار والولاء في العمل حيث يعتمد العامل على الأجر كمعيار للحكم على عدالة المؤسسة في التعامل مع عمالها وكذلك يقارنها مع غيرها من المؤسسات الأخرى⁴.

2- أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، لذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى المنافسة أو المماثلة لها.

كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد، فإذا شعرت أنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات⁵.

¹ عادل صحن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1985. ص 284

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2015، ص 187.

³ حمادة محمد الشاطئ النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص 42.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 497.

⁵ العربي عودة، محددات الأجور و أثرها على العمالة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2011 ص 47

3- أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:

للأجر أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رخاءه، فكلما كان الأجر عاليا فرض عليه ضرائب عالية تشكل دخلا للمؤسسات الخدمائية والعامة¹.

➤ الفرع الثاني: المعاشات (التقاعد)

يستفيد العامل المحال على التقاعد من منحة مباشرة يضاف إليها علاوة عن الزوج المكفول، وبعد الوفاة تتحول هذه المنحة (منحة التقاعد) إلى منحة التقاعد المنقول لذوي الحقوق.

ونظام التقاعد هو النظام الذي تفرضه الدولة للموظفين أو لعمال القطاع الخاص، لتؤمن لهم بمقتضاه المعاش أو التعويض عند العزل أو الاعتزال من الخدمة بعد مدة معينة، يدفعون خلالها أقساطا محددة من رواتبهم وأجورهم لصناديق التقاعد المؤسسة لهذا الغرض. "ويعتبر معاش التقاعد حقا شخصيا ذو طابع مالي يستفيد منها العامل مدى الحياة"².

عناصر تصفية معاش التقاعد:

بالإحالة على التقاعد يستفيد العامل من معاش تقاعد تتم تصفيته (وعاء حساب المعاش) وفق ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- الأجر المرجعي (متوسط الأجر): هو الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي، والذي

على أساسه يحسب المعاش، ويتم ذلك على أساس الأجر الشهري المتوسط المتقاضى خلال السنوات الخمس (05) الأخيرة السابقة للإحالة على التقاعد (60) شهرا أو على أساس الأجر الشهري المتوسط المتقاضى خلال السنوات الخمس التي تقاضى فيها العامل الأجر الأقصى خلال حياته المهنية.³

¹ حمادة محمد الشاطا، مرجع سابق، ص 47.

² المادة 68 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة : مصدر الكتروني للمديرية العامة للضرائب www.mfdgi.gov.dz تاريخ الإطلاع 2019/03/18.

³ انظر المادتين 13 من القانون 12-83 المؤرخ في 2 يوليو المتعلق بالتقاعد ، الجريدة الرسمية ، العدد 28 ، الصادرة في 5 يوليو 1983

2- فترة التأمين: وهي سنوات العمل المعتمدة بما فيها الفترات التي تكون في حكم فترات عمل¹، كما حددتها المادة 11 من القانون 8-12 المتعلق بالتقاعد.

3- نسبة الاعتماد لسنوات التأمين: تحتسب سنة كل نشاط أو الفترات المشابهة بنسبة 2.5%، أما بالنسبة للمجاهد الذي شارك في حرب التحرير فتعتمد السنوات بمعدل 3.5% لكل سنة.

➤ الفرع الثالث: الحوافز المادية

أولاً: تعريف الحوافز

- الحوافز هي " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول لتحقيق أهداف معينة "².
- عرف برسلون وستاير الحوافز على أنها " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة "³.
- الحوافز هي: " الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد "⁴.
- **ظاهر محمود كلاله:** الحوافز هي إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المؤسسة المعتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل⁵.

¹ المادة 11 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد (المعدل 96\18 المؤرخ في 6 يوليو 1996) سالف الذكر

² سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 01-27 2011 ، ص 73

³ عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، 2010، ص 09.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظري دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18

⁵ ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار عالم الثقافة ، الأردن ، 2008، ص.221.

ثانيا : أهمية الحوافز

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها من أهمها ما يلي¹:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تقجير قدرات العاملين وطاقاتهم، واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى، قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالح المنظمة.
- تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة، من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها، مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

ثالثا: أهداف نظام الحوافز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي²:

- تحسين الإنتاجية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة 2007، ص 373

² غازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال قسم علوم التسيير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013 ، ص 148 149

- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء؛
- تحقيق الأهداف الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام؛
- تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة؛
- زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها؛
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار الخلق زيادات متوالية في الإنتاج؛

المطلب الثالث: أهداف التعويضات

- تعتبر التعويضات من أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسات، وعليه فإن الباحث يجمل أهم أهداف التعويضات كما يلي¹:
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز الولاء والالتزام التنظيميين؛
 - تحسين علاقات المنظمة مع العاملين والزملاء في العمل؛
 - حث العاملين على تحقيق درجات أداء مرتفعة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - العمل على زيادة الإنتاجية والميزة التنافسية للجامعة عبر تطبيق نظام تعويضات مناسب يعمل على استقطاب والاستحواذ على قوة عمل قوية؛
 - تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين حيث أنه ما من وسيلة أجدر من التعويضات في تحقيق كلاهما.

¹ عيسن وحدي أحمد مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 54.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي أحد أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في مجالات الإدارة وعلم النفس التنظيمي، نظراً لما له من تأثير مباشر على أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء. فالرضا الوظيفي يُعبر عن مشاعر الارتياح والقبول التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، والتي تنعكس في حماسه واستمراره في أداء مهامه، الأمر الذي يسهم في رفع إنتاجيته وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

➤ الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف " هويوك HOPPOCLE " عام 1935 الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن: مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول يصدق انني راض في وظيفتي ، كما يرى " فروم Vroom " أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة الى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية ، وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله¹، ويرى الصراف وآخرون أنه الاتجاه نحو العمل ومن مكونات الاتجاه الإحساس الإيجابي أثناء ممارسة العمل ، أو التصور الإيجابي للعمل ، وخلق محيط العمل من التوتر والقلق ، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهمة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها .²

➤ الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في منظمة الأعمال بالنسبة للمنظمة والفرد فيما يلي:

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

¹ جواد محمد الشيخ خليل ، عبد الله شيرير ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى العاملين ، مجلة الجامعة الإسلامية _ سلسلة الدراسات الإنسانية ، غزة ، فلسطين ، المجلد 16 ، العدد 2008 ، 1 ، ص ص ، 685 ، 686

² محمد محمد عريشة ، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي واثره على جهد الافراد في العمل ،دراسة تطبيقية ،المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، العدد 06 ، 1995 ، ص 58

- تقديم المساعدة للمدربين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على خطط الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي¹؛
- انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغيابات والتمارض ودورات العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي، وانخفاض السرقة والغدر والضياع والصراع وتوقف العمل؛
- انخفاض الشكاوي والتنظيم والإحباط في العمل مما يعكس إيجاباً على المنظمة؛
- سيادة روح الثقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الاتجاه الفعال في هذا المجال²؛

المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

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

أ) نظرية العاملين Two Factor Theory:

لقد قدم " فريدريك هرزبرج " Herzberg Frederic عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر الى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط ، أي العوامل المؤدية الى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي ، "هرزبرج" نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت الى هذا الشعور ؟ من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، سماها (العوامل الدافعة) التي تؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق

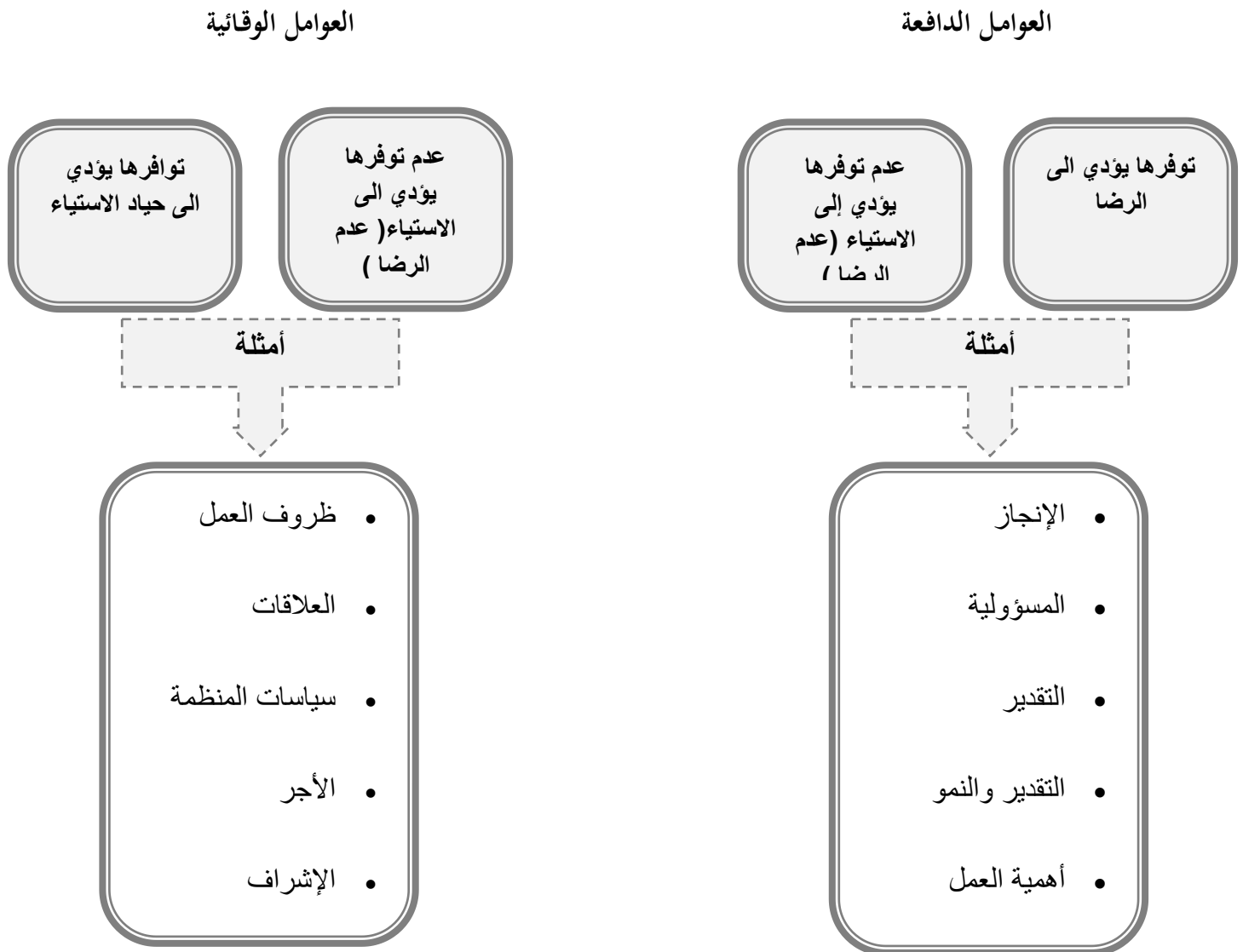
¹ ابان عثمان عبد الرزاق ، ال رضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، كلية الادارة و الاقتصاد ص...

² زرقاوي امال ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خضير ، بسكوّة، 2004، ص ص 37 - 38

بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي (العوامل الوقائية) وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي¹.

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

الشكل رقم 01: نظرية ذات العاملين



المصدر: "عادل عبد الرزاق عائم، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2010 ، ص 89 ."

¹ جيرالد جرنيرج، ادارة سلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بيسوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 ، ص 208 ،

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

المجموعة الثانية العوامل الوقائية: وهي مجموعة من العوامل التي يؤدي عدم توفرها الى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي الى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وانما تؤدي الى الحياء، وأمثلة ذلك: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الاشراف، الأجر، وعلى الإدارة أن تهتم بكلتا المجموعتين وتترك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي¹.

ب) نظرية الحاجات لماسلو Maslows Needs Theory :

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان يعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم حسب نظام الأولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرقى الى اشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا²، وبمعنى آخر فان الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة اشباع احتياجات العليا قبل اشباع جميع احتياجاته الدنيا ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات لعالم النفس " ماسلو " الذي يبين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات:

1-الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية :

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

2-احتياجات الأمان :

يعمل الانسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة فاذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، فيبقى العناصر لتخزين الطعام ويبني الأسوار

¹ صادق محمد عفيفي واخرون ، الادارة مشروعات الاعمال ، دار الكتاب ، ابكويت ، 1981 ، ص 294

² سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجدلاوي ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 236

لحماية مدينته وتحصين بيئته من الغاصبين ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترى التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته.

3- احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية:

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

4- الاحترام وتقدير الذات :

يسعى الانسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة الى شعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة تجدر به أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في اشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

5- تحقيق الذات والكياسة في العمل :

وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسماها وأقلها تحديد.

ت) نظرية القيمة Value Theory:

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

ث) نظرية الإنجاز لميكلاند : Mecelland Achievement Theory

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

- الحاجة على القوة؛
- الحاجة الى الاندماج أو الانتماء؛
- الحاجة الى الإنجاز؛

ج) نظرية العدالة : Equity Theory

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

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي

هناك عدة محددات يمكن من خلالها تحديد رضا العاملين أو عدم رضاهم عن موقف معين وسنستعرض في هذا الصدد أربع نظريات¹:

1. نظرية الاشباع :

تبعا لهذه النظرية فان الرضا الوظيفي يعتمد على اشباع حاجات الفرد، أي على درجة الانسجام أو التوافق بين حاجات الفرد والمدى الذي تشبع فيه الحاجات، فمتى أشبعت حاجات الانسان يتولد لديه الرضا من عمله، أما عدم الرضا فانه يحدث عندما لا تشبع حاجاته الهامة.

ومع أن هذا التفسير يظهر كأنه مقبول ظاهريا الا أن هذه النظرية لا تقيد للتنبؤ بالرضا الوظيفي وذلك لأن الحاجة هي تعبير عن إحساس الفرد بنقص داخلي ذو طبيعة نفسية أو فسيولوجية لا نستطيع مراقبتها

¹ cherrington David j , Organizational Behavior : the management of Individual and Organizational Performance , Boston: allyn &Bacon ,1989 ,p 307– 308

بدقة، ولأن الحاجات لا يستدل عليها عادة إلا بعد القيام بسلوك معين فإن من الصعب التعرف مقدماً على ماهية استجابة الفرد إيجاباً أو سلباً دون معرفة حقيقة وجود الحاجة لديه.

2. نظرية المكافأة :

ربما كانت نظرية المكافأة أكثر النظريات فائدة لفهم الرضا الوظيفي، ومؤدى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي إنما يحدث نتيجة لما يتسلمه الأفراد من مكافآت، وأن مقدار المكافأة وتوقيتها يؤثران على مستويات الرضا، وكقاعدة عامة فإن الأفراد يشعرون برضا أكبر كلما ازدادت مكافاتهم.

إن نظرية المكافأة تؤكد على دور القيم في تحديد الرضا، لأن قيم الشخص تحدد ما إذا كان عمل معين قام به يستحق المكافأة أم لا، ومقدار هذه المكافأة عندما يعاقب العاملون فانهم يشعرون بعدم الرضا.

3. نظرية التوقع:

إن الرضا الوظيفي يتأثر بتوقعات العاملين، ونقول نظرية التوقع بأن الرضا الوظيفي ينتج من المقارنة بينما هو كائن وما يتوقع أن يكون، فإذا توقع العامل أن مكافأته عن عمل قام به ستكون مئة دينار وكانت المكافأة التي أعطيت له أقل من ذلك فإن عدم الرضا يتولد ويكون مقدار متناسباً مع الفرق بين توقعه وما حصل عليه.

إن هذه النظرية تؤكد على أهمية فهم توقعات العاملين عندما يريد التعرف على مقدار رضاهم الوظيفي.

4. نظرية العدالة:

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

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

❖ الدراسة الأولى: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال لدى الجزائر في إطار نظرية فروم "vroom" للدافعية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي في إطار نظرية فيكتور فروم و الكشف عن واقع الحوافز في مديرية الشباب والرياضة لولاية ميله والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي في إطار مؤشر العائد الوظيفي ومؤشر التكافؤ النظرية فيكتور فروم لدى العامل الإداري الجزائري حيث قمنا بصياغة استبيان - خاص بالحوافز المادية والمعنوية حسب مؤشر العائد الوظيفي والتكافؤ النظرية فروم وذلك انطلاقا من الدراسات السابقة والجانب النظري لهذه الدراسة وبعض المراجع العلمية المتعلقة بهذه الدراسة، بحيث احتوى هذا الاستبيان على أربع محاور والمتمثلة في الحوافز المادية حسب مؤشر العائد الوظيفي والحوافز المعنوية حسب مؤشر العائد الوظيفي والحوافز المادية حسب مؤشر التكافؤ والحوافز المعنوية حسب مؤشر التكافؤ . كما اعتمدنا على مقياس منيسوتا (Msa) لقياس الرضا الوظيفي.

وقد تبين من خلال النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي حسب مؤشري العائد الوظيفي والتكافؤ.

❖ الدراسة الثانية: أثر التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لعاملتي الخدمة العامة

هدفت الدراسة اختبار أثر التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة على الرضا الوظيفي لدى عاملي الخدمة العمومية في خمسة فروع في وزارة الشؤون الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وذلك، من خلال التعرف إلى أثر أبعاد التعويضات المالية (المباشرة؛ الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، وغير المباشر؛ الترقية، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد) على الرضا الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة استقصاء وتوزيعها على عينة تمثل 50% من مجتمع الدراسة مكونة من 228 عاملاً، ونسبة استرداد 91%.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية متوسطة لبُعدي الوظيفة ومزايا نهاية الخدمة، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية متدنية للأبعاد (الراتب،

والعلاوات، والترقية، ومزايا التقاعد) في التعويضات الحكومية على مستوى الرضا الوظيفي. وقد ثبت أن التعويضات المالية الحكومية تتباين بين متوسطة ومنخفضة الأثر. ولا يوجد التزام في ضوابط منح التعويضات أثرت سلبياً على مستويات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل في آليات تطبيق التعويضات المباشرة وغير المباشرة، وتباين المعايير التي حددها قانون الخدمة العامة.

وأخيراً، أوصت الدراسة ضرورة اتخاذ إجراءات إستراتيجية واضحة، ومعالجة أوجه قصور الآليات التي تتعلق بكل من (الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقيات، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد)، لتتميتها وتطويرها من أجل زيادة فاعلية التعويضات المالية الحكومية. بالإضافة إلى ترسيخ مبادئ العدالة والإنصاف والمساواة في منحها، وإنصاف حق المرأة لزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

❖ الدراسة الثالثة: أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة، استخدام الباحث الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة (104) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار.

وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.274)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.508)، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

وقد أوصت الدراسة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

❖ الدراسة الأولى: دور التعويضات في رضا الموظفين: مراجعة

The Role of Compensation on Job Satisfaction: A Review

يتناول هذا الاستعراض العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي، مع التركيز على كيفية تأثير هذه العلاقات على ديناميكيات المنظمة والفرد. ويُعدّ التعويض، الذي يشمل المزايا النقدية وغير النقدية، مؤثراً رئيسياً على سلوك العاملين ونظرتهم لأنفسهم في مكان العمل. ويسهم الرضا الوظيفي، وهو حالة نفسية معقدة تُعدّ أساسية لنجاح أي منظمة، في تسهيل العلاقة بين مشاعر الفرد ومواقفه الذاتية تجاه عمله. ويُقدّم الاستعراض لمحة عامة عن التعويضات، إلى جانب وصف لأشكالها المختلفة، والتركيز على كيفية تأثيرها على تحفيز الموظفين، والاحتفاظ بهم، وجذبهم. كما يستكشف إجراءات التعويضات، مُشدّداً على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة التعويضات في تهيئة بيئة عمل مُرحّبة وشاملة. ويُقيّم التعويض غير المالي، الذي يشمل فرصاً للنمو المهني والشخصي، بالإضافة إلى التقدير والثناء، إلى جانب التعويض النقدي، الذي يشمل الرواتب والمكافآت والحوافز. أُخذت مجموعة متنوعة من العوامل في الاعتبار عند تحليل الرضا الوظيفي، بما في ذلك نوع العمل، والراتب، وفرص التقدم، والرقابة، والعلاقات مع زملاء العمل. وحُدّدت المتغيرات والعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. وشُدّد على التوازن بين العمل والحياة، وفرص تطبيق المهارات، والمهام الممتعة، والتقدير والاعتراف، باعتبارها عناصر أساسية تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي. كما شُدّد على أن توفير فرص النمو والتطوير المهني أمرٌ أساسي لإثبات التزام المؤسسة بالرضا المهني لموظفيها. وتُثبت المراجعة وجود صلة بين التعويضات والرضا الوظيفي. ويُجادل الباحثون بأن التعويضات، عند توافقها مع أهداف المؤسسة، تُسهم بشكل كبير في رضا الموظفين. وقد دُعيت العلاقة الإيجابية بين الرواتب التنافسية، والحوافز القائمة على الأداء، والرضا الوظيفي باستمرار عبر سياقات ثقافية متنوعة. علاوة على ذلك، تُحدد المراجعة العوامل والمحددات الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي. تُسلّط الضوء على مهام العمل الجذابة، وفرص توظيف المهارات، والتوازن بين العمل والحياة، والتقدير، باعتبارها عوامل أساسية تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما تُؤكّد على أهمية فرص النمو والتطوير المهني باعتبارها أساسية في إظهار التزام المؤسسة برضا الموظفين المهني. وتُناقش نتائج الرضا الوظيفي، مُؤكّدةً على تأثيره على أداء الموظفين وإنتاجيتهم،

واستبقائهم، وتقليل دوران العمل. ويُحدّد الالتزام التنظيمي، والإبداع، والابتكار، ورضا العملاء كنتائج ملموسة تتأثر برضا الموظفين الوظيفي.

❖ الدراسة الثانية: تأثير المكافأة المالية على الرضا الوظيفي والأداء

THE IMPACT OF FINANCIAL REWARD ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE.

الاحترافية والرضا الوظيفي. يتأثر الرضا الوظيفي بمكافآت العمل (كليفورد، 1985). تُظهر الأبحاث السابقة أن مكافآت العمل تشمل مزايا العمل بأكملها. لاحقاً، أثار عمل كاليبيرج (1977) تساؤلات حول كيفية تأثير قيم العمل على الرضا الوظيفي. كما يُدرك كاليبيرج قيم العمل والمكافآت المهنية سيّيفد هذا البحث الإدارة العليا ورؤساء أقسام الموارد البشرية في تحليل تأثير المكافآت المالية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين في مؤسساتهم. كما سيّيفد في تزويد الشركة بجل مبتكر لموقفها الحالي. ينصب اهتمام الباحث على دراسة هذه العلاقة المثلثية بين المكافأة المالية والرضا الوظيفي وأداء العمل بدقة. ويعود ذلك إلى الحاجة إلى الحصول على معلومات ونتائج جديدة تُسرّع من أسلوب إدارته لتمكين الموظفين وتحفيزهم وزيادة فعاليتهم. في الواقع، يُعدّ هذا الترابط بين المكافآت المالية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على الأداء الوظيفي موضوعاً حديثاً في بيئة أبحاث الأعمال اللبنانية. لذلك، ولضمان وجود علاقة بين المتغيرات،

يُقدّم الباحث هذه الدراسة كدراسة رائدة لقطاع المقاولات الإنشائية والطباعة وغيرها من الصناعات في لبنان. وذلك بهدف فهم خصائص كل قطاع من قطاعات الأعمال والموظفين الذين تم توظيفهم. يسعى ممارسو الأعمال باستمرار إلى الحصول على الاستشارات والتوصيات حول كيفية تطوير رأس مالهم البشري، مما يُحفّزهم ويدفعهم إلى إجراء تغييرات داخل المؤسسة. ونتيجةً لذلك، تواجه المؤسسات تحدي الكفاءة المتمثل في تحقيق فعالية عالية بتكاليف منخفضة، دون زيادة النفقات. ولذلك، تُغطي هذه الدراسة التباين، أو من ناحية أخرى، الترابط بين الرضا الوظيفي والمكافآت.

إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، فهل تؤثر هذه العلاقة على الأداء الوظيفي؟

❖ الدراسة الثالثة: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في فيلكر بيرهاد

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATISFACTION IN FELCRA BERHAD

استكشفت هذه الدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في شركة فيلكر بيرهاد. في هذه الدراسة المقطعية، تم اختبار أربعة أبعاد لممارسات الموارد البشرية، وهي التعويضات والمزايا، والتدريب، وتقييم الأداء، والتقدم الوظيفي، في ضوء الرضا الوظيفي. شارك في هذه الدراسة 152 مستجيباً من المقر الرئيسي لشركة فيلكر بيرهاد. استُخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20.0 لتحليل البيانات التي جُمعت من خلال استبيانات قائمة على المسح. تمت الإجابة على أهداف هذه الدراسة باستخدام تحليل الارتباط والانحدار.

كما عُرضت النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي. ارتبطت جميع الأبعاد الأربعة لممارسات الموارد البشرية ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي.

حيث أظهر التقدم الوظيفي أقوى مساهمة في الرضا الوظيفي. تُقترح إجراء المزيد من البحوث حول سبل زيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث ستوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استقننا منها خلال إطلاعنا عليها.

الجدول رقم 01 يوضح الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الزمن المكان	أنجزت دراستنا في الفترة 2025، أما بالنسبة للمحدود المكانية فكانت بمدينة غرداية.
العينة	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2007 إلى 2014، حيث حملت الدراسات مؤسسات مختلفة أغلبها اقتصادية.
منهجية الدراسة	ركزت في دراستنا على عينة من موظفي المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع مديري وإطارات الموارد البشرية وإطارات الإدارة العليا.
المتغيرات	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع مديري الموارد البشرية، إضافة إلى تحليل أداء العاملين باستخدام نتائج برنامج spss
	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما استراتيجية التدريب وعدد العمال عدد العمال تكاليف العمل، الكتلة الأجرية.
	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: نسبة رأس المال البشري الميزة التنافسية، الرضا الوظيفي، الإنتاجية، أداء المؤسسات، الكفاءات، أداء العاملين والناحية العامة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره نرى أن البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تؤثر عليها مباشرة في تحديد ووضع نظام التعويضات لأنها تعتبر مكسب هام للعمال فالكل يعمل جاهدا لحصد هذه المحفزات، هي تخلق جو من المنافسة بين العمال من أجل بذل مجهود أكبر وتحقيق التفوق والامتياز، ومنه يمكننا القول أن أنظمة التعويضات لا تعتبر أنظمة مستقرة بل تستوجب تحديثا دوريا يتماشى والاضاع الراهنة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بدرجة التعويضات المادية بدرجة أولى.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التعويضات المادية على الرضا

الوظيفي

دراسة حالة للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني - غرداية

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني - غرداية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني - غرداية

المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني (E.P.W.G.C.E.T GHARDAIA)، لولاية غرداية هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، تأسست سنة 2011، تشرف على مراكز ردم تقني متخصصة في جمع ردم النفايات بأنواعها وانتقاء النفايات المنزلية الصالحة للرسكلة قبل بيعها تعمل المؤسسة ساهرة من أجل السير الحسن لهذه المراكز الموزعة عبر بعض البلديات منها ما هو داخل حيز الخدمة ومنها ما هو في طور الإنجاز بالإضافة إلى مركز للنفايات الهامدة وهم مقسمين كالآتي:

الجدول رقم 01: تقسيمات المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني

مراكز ردم داخل حيز الخدمة	مراكز ردم أنجزت ولم تدخل للخدمة	مراكز ردم في طور الانجاز
- مركز ردم النفايات المنزلية (بوهراوة). - مركز ردم للنفايات الهامدة (بوهراوة). - مركز ردم للنفايات المنزلية (بريان). - مركز ردم النفايات المنزلية (القرارة).	- مركز ردم النفايات المنزلية (متيلي). - مركز ردم النفايات المنزلية (زلفانة).	- مركز ردم النفايات المنزلية (المنبعة).

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة

تتوفر المؤسسة على موارد بشرية معتبرة في جميع المجالات الضرورية وهي موزعة حسب الكفاءة كما يلي:

الجدول رقم 02: جدول الموارد البشرية للمؤسسة

السنة	الإطارات	التحكم	التنفيذ	المجموع
2020	5	5	14	24
2021	10	9	28	47
2022	13	14	34	61

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة

1. مهام المؤسسة:

يكن الدور الرئيسي للمؤسسة في استقبال النفايات المنزلية أو الهامدة وردمها بآليات تقنية متخصصة و تنقسم المؤسسة إلى جانبين، جانب تقني يتكفل بجمع النفايات المنزلية و كنس الشوارع بالتعاقد مع بلدية غرداية و انتقاء النفايات القابلة للرسكلة ك: البلاستيك، الرصاص، النحاس والحديد... الخ وفي الجانب الإداري تلخص أبرز أعماله فيما يلي:

- عقد الاتفاقيات بين المؤسسة وأطراف أخرى من أجل استقبال وردم نفاياتها مثل: البلديات.
- عقد صفقات مختلفة من أجل رفع النفايات وردمها باستخدام إمكانيات المؤسسة كالمستشفيات والفنادق.
- تحضير ومتابعة الفواتير من أجل تسديد مستحقات النفايات المستقبلية من طرف مراكز الردم التقني.
- متابعة متواصلة لعمل المراكز من أجل ضمان خدمة جيدة.
- العمل على توفير أفضل الظروف للعمل.

2. الخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

- إنشاء مركز لمعالجة النفايات وهو في طور الانجاز.
 - إنشاء محطة لمعالجة Lixiviat.
 - العمل المحترف وفق الشروط العالمية.
 - العمل على استرجاع أكبر كمية ممكنة من النفايات.
3. تصنيف مراكز الردم التقني التابعة للمؤسسة: تصنف مراكز الردم على النحو التالي:

- أ. مراكز ردم مخصصة للنفايات الخطيرة.
- ب. مراكز ردم مخصصة للنفايات المنزلية والمشابهة لها.
- ج. مراكز ردم مخصصة للنفايات الصناعية: الطبية.
- د. تصنف مراكز الردم التقني لولاية غرداية ضمن النوع الثاني من التصنيف.

4. مراحل ردم النفايات المستقبلية داخل المراكز:

تمر الشاحنات الداخلة إلى مركز الردم أولاً عبر الميزان ليتم وزن حمولة نفاياتها ومن ثم تسير إلى تفريغ حمولتها في المكان المخصص لها (الحفرة)، بعد ذلك يأتي دور الآلة المخصصة لدفع وتغريش النفايات وضغطها في نفس الوقت عندما يصل ارتفاع النفايات المضغوطة إلى 1 متر، في أغلب الأحيان، تأتي مرحلة الردم بالتراب

المخصص لهذه لعملية وفقاً للقوانين المعمول بها.

المطلب الثاني: أبرز أدوار المؤسسة

1. دور المؤسسة في المجتمع المدني:

- إن المؤسسة حريصة على تعزيز العلاقات الجيدة من جمعيات وأفراد ومختلف شرائح المجتمع، هذا من أجل نشر ثقافة الحفاظ على البيئة والمحيط ولعل من أهم مظاهر هذا الدور ما يلي:
- مشاركة المؤسسة في ندوات ونشاطات مختلفة بالتنسيق مع الجمعيات.
 - الترحيب بمختلف الزيارات الهادفة والتحسيسية لمراكز الردم.
 - القيام بحملات تطوعية مختلفة (حملات النظافة).

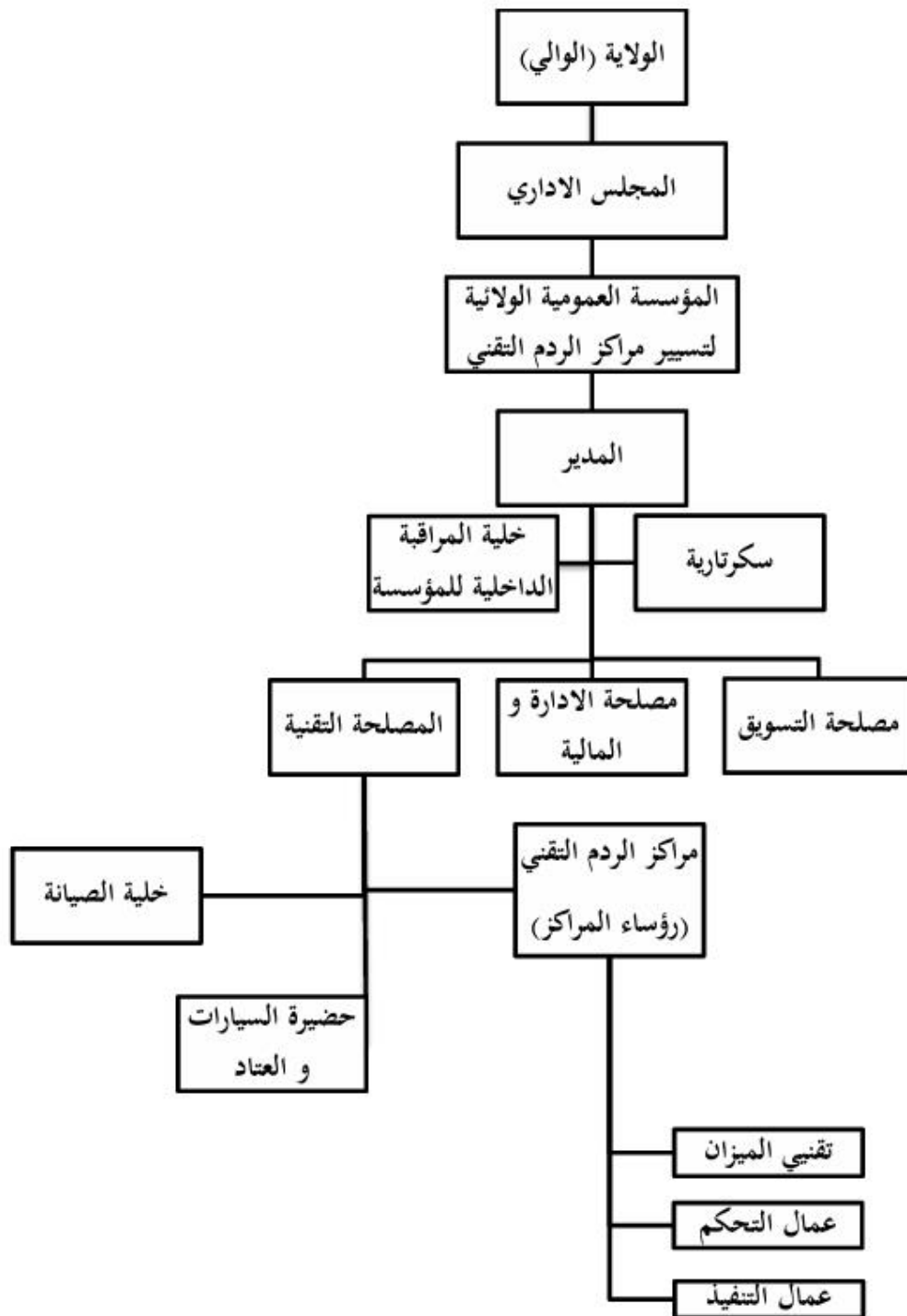
2. دور المؤسسة في امتصاص البطالة

- المسارعة إلى عقد الصفقات وهذا من أجل توفير مناصب شغل للبطالين.
- تسهيلات للراغبين في القيام بأعمال الرسكلة ومنحهم مزايا مشجعة.

3. دور المؤسسة في حماية البيئة:

- إن للمؤسسة أدوار ريادية في حماية البيئة تتمثل فيما يلي:
- المتابعة والكشف عن المفرغات العشوائية لرمي القمامات.
 - الحرص على استخدام الوسائل والتقنيات الجيدة في ردم النفايات داخل مراكز الردم.
 - التنسيق والتعاون مع مختلف المؤسسات من أجل التوعية ونشر الثقافة البيئية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة

- **المدير:** يعتبر المدير الممثل الأول للمؤسسة في الاجتماعات واللقاءات والمعاملات الخارجية للمؤسسة حيث يعد منصبه المنصب الأساسي الذي بدونه لا يمكن تسيير شؤون المؤسسة فهو الذي يتم الرجوع إليه قبل اتخاذ أي إجراءات ولا يؤخذ بعين الاعتبار أي قرار ما لم يكن مصادقا عليه من طرفه.
- **الأمانة:** من أهم مصالح المؤسسة، حيث تتكفل باستقبال الزوار، تحديد المواعيد استقبال الاتصالات الواردة، حفظ الملفات والسجلات، تنظيم وتسهيل المهام بين الموظفين كونها همزة وصل بين المدير وبقية أفراد المؤسسة.
- **المصلحة التقنية:** تعد المصلحة التقنية عصب المؤسسة الهام لكونها الحلقة الرابطة بين الجانب الإداري والجانب التقني. تحمل على عاتقها مسؤولية التنسيق بين مختلف مراكز الردم التقني التابعة للمؤسسة لضمان السير الحسن لها.
- **مصلحة الإدارة والمالية:** تهتم هذه المصلحة بوضع مخطط وبرامج العمل لتحقيق الأهداف المقررة والحرص على التواصل مع مختلف المصالح الأخرى لإنجاز الحسابات المالية من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات وإعداد التقارير المالية الصحيحة لتصويب عمل الإدارة. المحاسبة أحد فرعي مصلحة الإدارة والمالية يتمثل دورها في التأكد من دقة المستندات المالية، وتحضير الحسابات الختامية والتقارير المالية الدورية متابعة تنفيذ الإجراءات المحاسبية ومراقبة وضبط موارد ومصاريف المؤسسة.
- **الموارد البشرية:** تعتبر الفرع الثاني لمصلحة الإدارة والمالية، حيث تتولى الأعمال الإدارية المختلفة المتعلقة بشؤون المستخدمين ومتابعة القرارات المتعلقة المختلفة أضف إلى ذلك متابعة الحضور اليومي لجميع الموظفين.
- **رؤساء المراكز:** يعتبر منصب رئيس المركز المنصب المحوري بين المصلحة التقنية والمركز الذي يترأسه، حيث يقوم رئيس المركز بالإشراف على السير الحسن للمركز وفق القوانين والنظم المعمول بها في المجال.
- **المراكز:**
- **مراكز الردم التقني:** فيها يتم معالجة النفايات المنزلية وما شابهها، حيث يتم استرجاع المواد القابلة للرسكلة كالبلستيك والحديد والورق... الخ، أما ما تبقى من النفايات فيتم ردمه وفق تقنية تساعد على حماية البيئة من أضرارها.
- **مراكز النفايات الهامدة:** فيها يتم معالجة النفايات الناتجة عن أشغال البناء والهدم والترميم حيث يتم استعمالها في مجالات مفيدة وبذلك نجنب رميها في الأماكن العمومية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل البيانات

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة أثر العلاقة بين التعويضات المادية والرضا الوظيفي. في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة. حيث تم توزيع 50 استبيان، وأعيد منها 50 استبيان بنسبة 100 %. والعينة ممثلة على أساسا من موظفين لديهم خبرات متفاوتة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة وما لهذا الأثر على فهم فقرات الاستبيان.

➤ أدوات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها تمّ تصميم استبيان بهدف جمع البيانات من عيّنة الدراسة، يسعى هذا الاستبيان لقياس مدى توافر مفاهيم الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

➤ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى "H 0" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية "H 1" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي المؤسسة محل الدراسة.

➤ ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة:

استعمال بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية.

➤ ثالثا : مقياس التحليل:

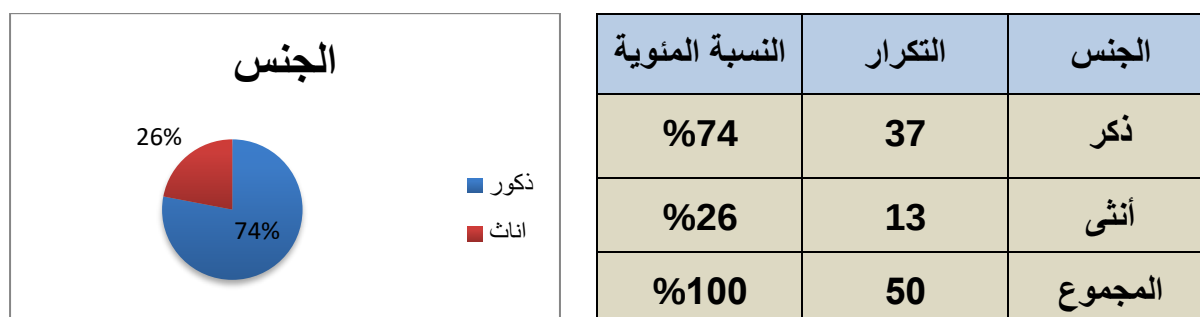
لقد تمّ استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي للإجابة على الأسئلة وقد تمّ حساب الوسط الحسابي لكل بعد وبيّن الجدولين ما يلي:

الجدول رقم 03: مقياس التحليل

في هذا الجزء يتم عرض البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد المبحوثين (العاملين) وتشمل متغيرات (الجنس الخبرة المهنية) .

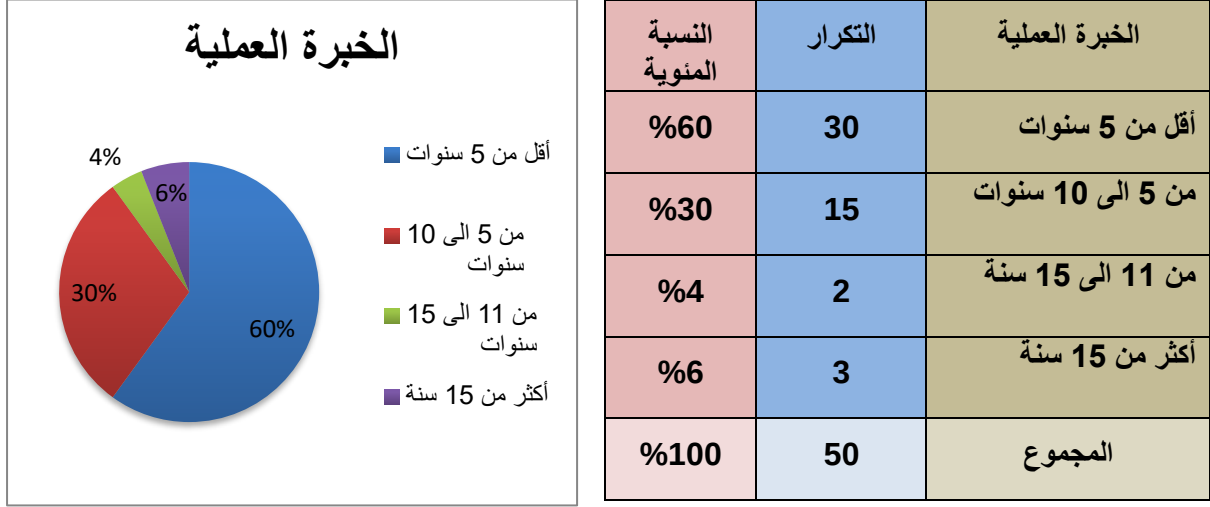
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



تشير البيانات المعروضة في الجدول والتي تتعلق بالجنس إلى أن نسبة الموظفين أعلى من نسبة الموظفات حيث بلغ عدد الذكور 37 أي بنسبة 74 % ، مقابل 13 من الإناث بنسبة 26% . وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات التي تمت على واقع المجتمع العربي الذي يغلب فيه الموظفون من الذكور عن الإناث.

الجدول رقم 05 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



تبين لنا البيانات المعروضة في "الجدول رقم 03" بأن توزيع الأفراد حسب سنوات خبراتهم في المؤسسة إلى الفئة الأقل تكراراً (من 11 إلى 15 سنة) بـ 2 موظفين بنسبة 4% من مجموع العينة في حين بلغت الفئة ما بين (أكثر من 15 سنة)، بـ 3 موظفين بنسبة 6%، ثم تليها الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بعدد موظفين بلغ 15 وبنسبة تقدر بـ 30% أما الفئة الأكثر تكراراً فتتمثل في 30 موظفاً لا تزيد خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 60%.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بعد التعويضات المادية والرضا الوظيفي

تم تحديد 07 فقرات الأولى لتغطي أهم الجوانب المتعلقة بعد التعويضات المادية 07 فقرات الثانية لتغطي أهم الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: يبين بعد التعويضات المادية والرضا الوظيفي

الاختبار	العبارة	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	هل تعتقد ان راتبك الحالي يعكس حجم مسؤولياتك الوظيفية بشكل عادل	ت	–	10	10	30	–	3.40	0.80
		%	–	%20	%20	%60	–		
2.	اعتقد ان الرواتب في المؤسسة التي اعمل بها عادل مقارنة بالمؤسسات الاخرى في نفس القطاع	ت	–	21	10	19	–	2.96	0.90
		%	–	%42	%20	38%	–		
3.	انا راضي عن الزيادات الدورية في الرواتب التي احصل عليها	ت	3	29	7	11	–	2.52	0.90
		%	%6	%58	%15	%22	–		
4.	الحوافز والمكافآت المادية لاتي تقدمها المؤسسة تحفزني على تقديم اداء أفضل.	ت	13	14	6	7	–	2.14	0.96
		%	%26	%48	%12	14%	–		
5.	اعتقد ان نظام التعويضات في المؤسسة يشجع على الولاء والانتماء	ت	8	29	10	3	–	2.16	0.76
		%	%16	%58	%20	06%	–		
6.	اعتقد بأن التعويضات المادية تؤثر بشكل كبير على مدى رضاي عن وظيفتي	ت	14	29	6	1	–	1.88	0.68
		%	%28	%58	%12	2%	–		
7.	هل تفضل زيادة التعويضات المادية على الحوافز المعنوية	ت	19	24	4	3	–	1.82	0.82
		%	%38	%48	%8	6%	–		
8.	أنا راضي بشكل عام عن وظيفتي الحالية	ت	4	23	12	11	–	2.60	0.98
		%	%8	%46	%24	22%	–		
9.	اشعر بالحماس والدافع لاداء مهام وظيفتي	ت	3	28	13	6	–	2.44	0.78
		%	%6	%5	%26	12%	–		
10.	اشعر بالتقدير لقاء العمل الذي اقوم به في المؤسسة	ت	3	32	10	5	–	2.34	0.74
		%	%6	%64	%20	10%	–		
11.	ارى ان فرص التطور والتقدم الوظيفي في المؤسسة مرضية	ت	5	22	13	10	–	2.56	0.92
		%	%10	%44	%26	20%	–		
12.	اشعر ان بيئة العمل في المؤسسة ايجابية ومريحة	ت	5	30	4	11	–	2.42	0.94
		%	%10	%60	%8	22%	–		
13.	اشعر بالرضا عن مزايا المادية الاخرى التي تقدمها المؤسسة (التأمين الصحي، المعاشات)	ت	6	28	10	6	–	2.32	0.84
		%	%12	%56	%20	12%	–		
14.	مقارنة بالعوامل الأخرى (بيئة العمل وفرص التطور) اعتبر ان التعويضات المادية عامل هام في رضاي الوظيفي	ت	16	27	5	2	–	1.86	0.75
		%	%32	%54	%10	4%	–		
	المتوسط الحسابي المرجح للتعويضات المادية							2.41	–
	المتوسط الحسابي المرجح للرضا الوظيفي							2.36	–

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام الإجمالي لعبارات بعد التعويضات المادية ذو مستوى متوسط

وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر بـ (2,41) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل

عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام الإجمالي لعبارات بعد الرضا الوظيفي ذو مستوى متوسط وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر بـ (2,36) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد.

اختبار الفرضية - العلاقة بين التعويضات المادية والرضا الوظيفي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين متغير التعويضات المادية والرضا الوظيفي، وقد أسفر التحليل على عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى أن الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة لا تساهم فعلياً في تحسين الرضا الوظيفي.

معامل الارتباط بين بُعد التعويضات المادية والرضا الوظيفي هو 0.612 :

قيمة الدلالة الإحصائية (p-value): 0.144

- قيمة معامل الارتباط (Pearson): 0.612

- قيمة الدلالة الإحصائية (p-value): 0.144

بما أن قيمة p أكبر من 0.05 ، فإن العلاقة ليس لها دلالة إحصائية.

بالتالي، تُقبل الفرضية الأولى "H 0" القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وتشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين التعويضات المادية والرضا الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية، لذا يوصى بتحسين نظام التعويضات وربطه بشكل أوضح بمؤشرات الرضا، مع تعزيز العوامل المعنوية الأخرى مثل بيئة العمل والتقدير الوظيفي.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز العلاقة بين التعويضات المادية والرضا الوظيفي في المؤسسة، وذلك من خلال البحث والتحضير المجموعة من الأدوات الخاصة بالبحث العلمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بتوزيع الاستبيانات بهدف معرفة مدى توفر التعويضات المادية لدى المؤسسات العمومية. وبعدها قمنا بإيجاد العلاقة بين المتغيرين من خلال دراسة العينة بواسطة البرنامج الإحصائي **SPSS**.

كما اعتمدنا في تحضيرنا لكل خطوات الدراسة الميدانية على إسقاط كل ما جاء في الجزء النظري على الواقع التطبيقي. وعموماً يمكن القول إنه رغم الاختلافات الموجودة بين العمال بخصوص التعويضات المادية إلا أنها موجودة حسب ما أسفرت عنه النتائج الإحصائية ولها أثر في الرضا الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التعويضات المادية، ومن جهة أخرى تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي حيث ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، واعتبار هذا الأخير نتيجة لهذه التعويضات، بينما رأت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال العوامل الإنسانية بين جماعة العمل، ومن جانب ثالث قررت المدرسة السلوكية أن دراسة الرضا الوظيفي تتطلب دراسة مجموعة من العوامل التي ينتجها العمل كالأجر ونمط الإشراف والتقدم الوظيفي.

1. نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها:

- عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي متطلبات الحياة اليومية؛
- سياسة الأجور في المؤسسات العمومية بالجزائر تخضع لسوء التسيير حيث أن محمل المنح والتعويضات تمنح على أساس الرتبة والوظيفة التي يشغلها العامل والأقدمية؛
- تمنح الأجور والمرتبات على مبدأ المساواة في الصنف والدرجة دون الأخذ بعين الاعتبار مجهود كل فرد أو كل قسم؛
- عدم وجود نظام تعويضات مرنة يساير الأداء المقدم من طرف الموظفين؛
- التعويضات الممنوحة لا تتناسب مع الجهد المبذول ولا يساهم في تحسين الأداء؛

2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى** " تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين متغير بين التعويضات المادية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وقد أسفر التحليل على عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ومنه الفرضية الأولى غير صحيحة.
- **الفرضية الثانية** " تؤثر أنواع التعويضات المادية (رواتب، مكافآت، علاوات) بشكل متفاوت على الرضا الوظيفي من موظف لآخر حسب الرتبة والخبرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- **الفرضية الثالثة** " تعتبر التحفيزات المادية السبب الأول في الرضا الوظيفي والأداء المالي وزيادتها يزداد الرضا الوظيفي للعاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

3. الاقتراحات:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

- إعادة النظر في سلم النقاط الاستدلالية وبعض المنح والعلاوات
- وضع آليات وإجراءات تحفيزية تواكب التطورات الحاصلة في ميدان اقتصاد الخدمة العمومية
- مثل الأجر على أساس الاستحقاق والأداء الفردي والجماعي؛
- تطوير الآليات العلمية التي تسمح بتقييم الأداء خاصة في المجال العمومي التي يتميز بالخدمات في أنشطته.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. المدهون محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005.
2. منظمة العمل الدولية (ILO) ، برنامج العمل اللائق ، 1999
3. أحمد ماهر (2001)، إدارة الموارد البشرية: الأبعاد الاستراتيجية، الدار الجامعية.
4. عبد الباسط عبد المعطي (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.
5. صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
6. طارق الحاج والآخرين، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
8. ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
9. عادل صحن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1985.
10. حمادة محمد الشاطئ النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 01-27-2011.
13. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
14. ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008.
15. عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
16. جيرالد جرنيرج، ادارة سلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بيسوني، دار المريخ ، الرياض، 2004.
17. صادق محمد عفيفي وآخرون، الادارة مشروعات الاعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.

18. سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management, Cengage Learning.
2. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management, Pearson.
3. Ivancevich, J. M. (2010). Human Resource Management, McGraw-Hill Education.
4. Journal of International Business Research (2018), Volume 17
5. cherrington David j , Organizational Behavior : the management of Individual and Organizational Performance , Boston: allyn & Bacon ,1989.

القوانين والمراسيم:

1. المادة 68 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة : مصدر الكتروني للمديرية العامة للضرائب www.mfdgi.gov.dz تاريخ الإطلاع 2019/03/18.
2. المادتين 13 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو المتعلق بالتقاعد , الجريدة الرسمية , العدد 28 ,الصادرة في 5 يوليو 1983
3. المادة 11 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد (المعدل 96\18 المؤرخ في 6 يوليو 1996.

الأمروحات والمقالات:

1. ونوغي فتية، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأستاذة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
2. جمال النمر موسى المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
3. عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، 2010.
4. غازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال قسم علوم التسيير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013.
19. العربي عودة، محددات الأجور و أثرها على العمالة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2011.
5. عيسى وجدي أحمد مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 54.

6. جواد محمد الشيخ خليل ، عبد الله شرير ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى العاملين ، مجلة الجامعة الاسلامية _ سلسلة الدراسات الانسانية ، غزة ، فلسطين ، المجيد 16 ، العدد 2008 ، 1 ، ص ص ، 685 ، 686
7. محمد محمد عريشة ، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي واثره على جهد الافراد في العمل ،دراسة تطبيقية ،المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، العدد 06 ، 1995 ، ص 58
8. ابان عثمان عبد الرزاق ، ال رضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، كلية الادارة و الاقتصاد ص...
9. زرقاوي امال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 20014 ، ص ص 37 -38

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

الملحق رقم 01: بعد التعويضات المادية والرضا الوظيفي

الاختبار	العبارة	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	هل تعتقد ان راتبك الحالي يعكس حجم مسؤولياتك الوظيفية بشكل عادل							
2.	اعتقد ان الرواتب في المؤسسة التي اعمل بها عادل مقارنة بالمؤسسات الاخرى في نفس القطاع							
3.	انا راضي عن الزيادات الدورية في الرواتب التي احصل عليها							
4.	الحوافز والمكافآت المادية لاني تقدمها المؤسسة تحفزني على تقديم اداء أفضل.							
5.	اعتقد ان نظام التعويضات في المؤسسة يشجع على الولاء والانتماء							
6.	اعتقد بان التعويضات المادية تؤثر بشكل كبير على مدى راضي عن وظيفتي							
7.	هل تفضل زيادة التعويضات المادية على الحوافز المعنوية							
8.	انا راضي بشكل عام عن وظيفتي الحالية							
9.	اشعر بالحماس والدافع لاداء مهام وظيفتي							
10.	اشعر بالتقدير لقاء العمل الذي اقوم به في المؤسسة							
11.	ارى ان فرص التطور والتقدم الوظيفي في المؤسسة مرضية							
12.	اشعر ان بيئة العمل في المؤسسة ايجابية ومرتجة							
13.	اشعر بالرضا عن مزايا المادية الاخرى التي تقدمها المؤسسة (التأمين الصحي , المعاشات)							
14.	مقارنة بالعوامل الاخرى (بيئة العمل وفرص التطور) اعتبر ان التعويضات المادية عامل هام في راضي الوظيفي							

قائمة المراجع

الملحق رقم 02: العينة الاحصائية

Fréquences

Statistiques

الجنس

N	Valide	50
	Manquant	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	37	74	74	74
أنثى	13	26	26	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5	30	60	60	60
10-05	15	30	30	90
15-11	2	4	4	94
أكثر من 15	3	6	6	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم 03: يبين نتائج حساب الفرضيات

Statistiques descriptives

	Moyenne	N
التعويضات المادية	2,41	50
الرضا الوظيفي	2,36	50

Corrélations

		التعويضات المادية	الرضا الوظيفي
التعويضات المادية	Corrélation de Pearson	0,612	0.144
	Sig. (bilatérale)	0.144	0,612
	N	50	50
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	0,612	0.144
	Sig. (bilatérale)	0.144	0,612
	N	50	50