

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة



الموسومة ب: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

دور سياسة الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

- الاغواط -

الاستاذ المشرف:

- د. عبد القادر شارف

من إعداد الطالبتين:

أحلام بلعمري

هنية بقشيش

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	د. الطيب بن عون
مقررا	أستاذ	د. عبدالقادر الشارف
ممتحنا	أستاذ محاضر	د. الطاهر بعداش

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

قال الله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا "
اهدي هذا العمل الى امي الغالية مصدر الامان والحنان التي اهلبت عزمي ولقنتني
دروس التفائل والامل فاشركت ايامي بهما .
ابي الغالي ، استاذي ومرشدي الذي علمني معاني الحياة مثلي الاعلى في احالة
وثبات واحسن من برهن ان الحياة تبني بالخصال الطيبات .
الى أخي رمز الاخوة والمحبة اخواتي الاعزاء الذين دعموني كل الدعم الى زوجة اخي
واولادها رؤفة ، محمد رؤوف ، نبيل الى خالتي التي
لا تبخل عليا بدعاء
الى زوجي الغالي سدي في الحياة ورمز المعاشرة الطيبة .
الى كتكوتتي العزيزة الغالية الحبيبة ابنتي فرحتي في الحياة كريمة نور سين .
الى كل اساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية
الى من كانت الجامعة محطة لقائنا ومسرح لذكرياتنا الى صديقاتي
هنية ، لمياء ، خضرة ، فطوم ، نعيمة ، سجاد
في مسيرتي الدراسية .
الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع .
الى صديقتي في العمل
بتشيش هنية

أحلام

الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع

إلى.....والدي الذي أفنى حياته كي أكون

إلى.....والدتي منبع الدفء والحنان الذي لا ينضب

إلى.....إخوتي وإخواتي خيري وسندي في الحياة

إلى.....روح جدي المتوفية

إلى الكليات سميحة، إلهام ، سيفه الدين ، هديل ، هناء ، بهري ، رومياء ، إسحاق ، ريتاج ، رزان

إلى.....زوجي الغالي اطال الله عمره وحفظه وربحناه سنداً لي دائماً

إلى.....لعيد بلحبيب مدرستا في سونغاز

إلى..... من سعدني لقاءهم ويحزنني فراقهم من عرفهم معني الصداقة والحب و

الأخلاق رمز المعاشرة الطيبة: صديقاتي احلام ، لمياء ، خضرة ، فطوم ، نعيمة، زهرة

وبالأخص صديقتي في العمل احلام بلعمرى

إلى.....كل اساتذة وكلية الذين رافقونا خلال مسيرتنا الدراسية

هنديفة

الشكر و التقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الكريم

فالشكر لله وحده على فضله واحسانه ،الذي اذعم علينا بنعمة العلم والايمان وحثنا على
مثابرة الجهد في الحصول عليهما بلا حدود لزمان او المكان .

كما نتوجه لجزيل الشكر الي استاذ المشرفه المحترم "عبدالقادر الشارفع " لارائه السديده
وتوجيهه المفيد ونصائحه القيمة في اثناء هذا العمل وبالغ شكرنا وعرفاننا الي استاذتنا
الكرام بالكلية خاصة استاذ بن مويزة مسعودي

وشكر لكل من ساعدنا لانجاز هذا العمل من بعيد او قريب وكانوا لنا بمثابة السند ، الدعم
، والتشجيع

كما نقدم الشكر الي صديقاته في العمل

ملخص

ملخص :

هذه الدراسة توضح لنا مفهوم الاجور واهم اهدافه وسياسة الاجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي وقد اخذت الدراسة في ذلك شرح وعرض اهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وكيفية قياسه ،ولتحقيق الدراسة فقد تم ذلك من خلال فصلين ،الفصل الاول لتغطية مجمل الجوانب النظرية للموضوع سياسة الاجور والرضا الوظيفي وفصل الثاني تطبيقي عن طريق دراسة ميدانية حول سياسة الاجور والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط ولقد توصلنا الى ان سياسة الاجور تلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين كلما كان الاجر اعلى والرواتب عالية كلما كان الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة.

الكلمات المفتاحية: سياسة الاجور ، الرضا الوظيفي

SUMMARY

This study explains to us concept of wages and its most important objectives and the policy of the wages and its relationship to job satisfaction .Applied through a field study on wage policy and job satisfaction in the Electricity and Gas Distribution Corporation in

Laghout Key words :Pay policy ,job satisfaction

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الاجنبية
أ	مقدمة
الفصل الاول: سياسة الأجور والرضا الوظيفي	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: سياسة الأجور
11	المطلب الأول: مفهوم واهمية الاجور
17	المطلب الثاني: اهداف وانواع الاجور
20	المطلب الثالث: مفهوم واهداف سياسة الاجور
21	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في سياسة الاجور
23	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
23	المطلب الأول: مفهوم واهمية الرضا الوظيفي
26	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
33	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي
38	المبحث الثالث: العلاقة بين الاجر والرضا الوظيفي
38	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
41	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
45	المطلب الثالث: أثر الاجور على الرضا الوظيفي
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	
48	تمهيد

49	المبحث الاول: تقديم العام للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
49	المطلب الاول: مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
53	المطلب الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز
63	المبحث الثاني: عرض مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية
63	المطلب الاول: دور سياسة الاجور في المؤسسة
64	المطلب الثاني: علاقة سياسة الاجور بالرضا الوظيفي
66	المبحث الثالث: تحليل المقابلة وعرض نتائجها
66	المطلب الاول: التحليل
67	المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من المقابلة
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	هرم التعويضات	01
28	هرم الحاجات لماسلو	02
29	هرم الحاجات الانسانية لدرفر	03
56	تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط	04
62	مخطط قسم الموارد البشرية	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	فرق بين الاجر والراتب	01

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	كشف راتب عون تحكم	01
81	كشف راتب عون تنفيذ	02
82	منحة المنطقة	03
83	منحة الاقدمية	04
84	منحة المناوبة	05
85	منحة الحراس	06
86	كشف راتب اطار	07
87	منحة الترقية	08

مقدمتہ

يعتبر الاجر ذو اهمية سواء على المؤسسة أو على الفرد فالمؤسسة هي وسيلة لجذب الكفاءات والمهارات والمحافظة عليها حيث يعتبر الاجر حافز لتشجيع الفرد على العمل وذلك لتحقيق اهدافها التي تتمثل في الاستمرارية والبقاء و التطور والحفاظ على مكانتها الاقتصادية اما بالنسبة للفرد فيمثل وسيلة لاشباع الاحتياجات المختلفة التي يحتاجها الفرد، يعتبر موضوع الاجور التي يتم دفعها للعاملين في المؤسسات من اهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل العاملين لان الاجر يعتبر مصدر رزقهم.

يعد الرضا الوظيفي المفتاح الاساسي لتفحص مدى انسجام العمال في اية مؤسسة مهما كان نشاطها وموقعها اقتصاديا فالرضا المرتفع تجاه مؤسستهم يزيد من رغبتهم لبذل مزيد من الجهد ويسعو بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لهذه المؤسسة .

والرضا الوظيفي يعتبر موضوعا متشعبا ذو اهمية قصوى فرضا الفرد اتجاه الوظيفة تعطي له الرغبة في العمل ،فلا شك ان درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف اللا حد كبير على قيمة ما يحصل عليه ماديا ومعنويا ولذلك فالعناية بتحديد الاجر والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للاجور يعتبر من عوامل نجاح برامج ادارة الافراد في المؤسسات كلما تزايد الاجور والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته تزيد حماسه لبذل جهد مكثف في اداء العمل وبالتالي تعتبر الاجور من بين العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الرضا الوظيفي .

أولا :الاشكالية الرئيسية للدراسة :

1-الاشكالية الرئيسة :

مامدى تأثيرالاجور على الرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط ؟

2-الاشكاليات الفرعية : من منطلق الاشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية

التالية :



- هل هناك علاقة لنظام الاجور بالرضا الوظيفي ؟
- كيف تؤثر سياسة الاجور على الاداء الوظيفي والذي بنفسه يؤثر على الرضا الوظيفي ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

1الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الاجور على الرضا الوظيفي في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط.

2-الفرضية الفرعية:

- كلما كان الأجر الذي يتفضله العامل تحفيزي يكون الأداء الوظيفي للعامل أكثر إنتاجا ما ينتج عن ذلك رضا وظيفي عالي .
- كلما كان أجر تحفيزي تكون نسبة الرضا الوظيفي للعامل عالية.

ثالثا: أهداف الدراسة: تكمن الدراسة كونها تعالج احد مواضيع علم الاقتصاد الا وهو دور سياسة الاجور في تحقيق الرضا الوظيفي حيث ان الرضا الوظيفي له علاقة بسياسة الاجور:

- معرفة مدى تأثير الأجور على الرضا الوظيفي .
 - أهمية الأجر ومادى مساهمته في رفع أداء العاملين .
 - محاولة معرفة بعض محددات الرضا الوظيفي لدى العامل .
- حدود الدراسة :

- **المجال المكاني:** أنجزت هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط- (سونلغاز).

- **المجال الزمني:** 2022/04/01 إلى غاية 2022/04/30



رابعاً : أهمية الدراسة :

- أهمية موضوع الأجر والرضا الوظيفي وهو موضوع جد مهم ومفيد للمنظمات
- إن التوصل الى معرفة حالي الرضا الوظيفي مايعطينا نظرة شاملة على مامدى نجاح المنظمات .
- يعتبر موضوع الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للعاملين كلما كانت المؤسسة تقدم أجور جيدة كلما حققت رضا العاملين بها.

خامساً: منهج الدراسة :

إعتمدنا في معالجتنا لهذا البحث بتقسيمه إلى جانبين هما :

- أ/الجاني النظري :حيث إعتمدنا في دراستنا على الأسلوب الوصفي والتحليلي من أجل فهم وتحليل موضوع دور سياسة الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك بالإعتماد على مجموعة المراجع سواء كانت كتب أو مذكرات تخرج .
- ب/الجانب التطبيقي :أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بجمع المعلومات وذلك من خلال طريقة المقابلة وذلك من أجل معرفة مامدى تاثير الأجر على الرضا الوظيفي .

سادساً :صعوبات الدراسة :

- صعوبة مع عمال المؤسسة بسبب الضغوط العمل التي سببتها جائحة كورونا .
- القيود التي تفرضها المؤسسة علينا في التحرك داخل المنشأ وذلك بدخول مرافق معنا .
- صعوبة ايجاد الملاحق من المؤسسة بسبب سرية المؤسسة .

سابعا: هيكل الدراسة :

من خلال الاجابة على إشكالية البحث تم الإعتماد على خطة تحليلية من خلال تقسيم البحث إلى فصلين ، بحيث الفصل الأول يتمثل في الجانب النظري ، أما الفصل الثاني فهو دراسة لحالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط .

بالنسبة للفصل الأول نتناول فيه مبحثين ، أولهما يتعلق بمفاهيم حول سياسة الأجور ، من خلال التعريف بالأجر وأهميته وأهدافه ومع ذكر أهم أنواعه ، والثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات حول الرضا الوظيفي من خلال التعريف بالرضا الوظيفي مع ذكر أهم النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي وفي الأخير نتعرف على كيفية قياس الرضا الوظيفي .

أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع هي :

- علاقة الموضوع بالتخصص
- دراسة كونها تمس واقع الذي نعيشه مع غلاء الاسعار
- الإضطرابات التي تشهدها معظم القطاعات التي بسببها عدم رضا العمال عن الاجور التي تدفع لهم خصوصا بعد زيادة هائلة مع زيادة الاسعار وانتشار كوفيد 19.

ثامنا: الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لأهم الدراسات و ما توصلت إليه من نتائج حول موضوع الدراسة ، وهذه الدراسات ماهية إلا عينة من الدراسات التي إستعان بها الطالب :

ج/الدراسة الأولى: قدم كلا من العمري فريال وشنوفي فارس دراسة بعنوان "سياسة الأجور وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة الطاسلي Bista" مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص تنظيم العمل جامعة اكلي محند أولحاج بالبويرة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مدى تأثير الأجور على الرضا الوظيفي .
- كيفية تحديد أجر يرضى عليه كل من العامل وصاحب العمل .
- محاولة معرفة مدى تحسين الرضا الوظيفي للعمال من خلال زيادة أجورهم .
- تحديد العلاقة بين نظام الأجور والرضا الوظيفي .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها :

- يمكن تقسيم النتائج التي تم التوصل إليها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية ،نظرية منها :
- رضا العاملين عن نظام الأجور في فترة معينة لايعني بالضرورة إستمرار هذا الرضا مستقبلا.
 - يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي من المسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا .

تطبيقية منها :

- العوامل المالية المتعلقة بالأجور لم تصل بعد إلى الحد الذي يعطي العامل في قطاعات الانتاج.
- تؤثر المجهودات المبذولة في المؤسسات الإنتاجية على عدم الرضا لأن العامل يعمل ضعف ما يتقاضاه .



الدراسة الثانية: خدة ياسر، تومي نورالدين دراسة بعنوان "محاسبة الأجور في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لمدينة عين الدفلى " جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم مالية ومحاسبة .

هدفت هذه الدراسة الى :

- الإحاطة والالمام بمختلف الجوانب النظرية التطبيقية لموضوع دراستنا .
- رغبتنا في الإستطلاع على موضوع الأجر لما يحمله من شأن وتأثير مباشر في مردودية، الإنتاج .
- محاولة المساهمة المتواضعة في إثراء المكتبة الجامعية .

كما هدفت الدراسة إلى النتائج التالية :

-الأجر هو ثمن العمل الذي يدفعه صاحب العمل إلى العامل 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 .

- تعد الأجور أحد أهم حوافز العمل خاصة في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستوى مقارنة بمستوى معيشة وإحتياجات العمل .
- الأجر الأدنى الوطني المضمون يحدد بواسطة الاتفاقيات الجماعية للعمل باعتماد على معيار المستوى المعيشي للعمال والمجتمع ككل .

الدراسة الثالثة: قدمت مريم دحدوح دراسة بعنوان "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية" دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي -أم بواقي-مذكرة ماستر في علوم والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .
- الكشف عن تأثير العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية على درجة الأداء الوظيفي للموظف.
- -معرفة تأثير سياسة الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الجامعية .

كما هدفت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- تؤثر العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية على درجة الأداء الوظيفي للموظف ،حيث أكدت النتائج أن مانسبته (52.12)من الموظفين الإداريين غير راضون عن عدالة توزيع المهام .بالإضافة الى ذلك فقد إقروا أن البيئة الداخلية لمكان عملهم تؤثر على أدائهم الوظيفي حيث بلغت نسبتهم (84.04).
- هناك علاقة تربط الأجر والحوافز بالرضا الوظيفي وقد تكون هذه العلاقة إيجابية أو سلبية .فمن خلال دراستنا توصلنا الى أن (56.38)من أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتلقونه ،ولقد أقر (89.36)منهم أن أدائهم سيتحسن إذا رفع الأجر .
- تؤثر العوامل الشخصية للموظف على أدائه الوظيفي وهذا ما أكدته النتائج التي توصلنا إليها ،حيث أقر (58.50)من أفراد العينة بذلك .ومن بين هذه العوامل عدم القدرة على التحمل الضغوط وهذا ماصرح بيه (32.97)من المبحوثين .

الجانب النظري

الفصل الأول

سياسة الأجور والرضا
والوظيفي

تمهيد:

الأجر هو حق من حقوق العامل وذلك لما تقدمه من خدمة للمؤسسة لأنها تحصل بمقابل على شكل إنتاجية يختلف الأجر حسب كل مؤسسة حيث يعتبر الأجر له أهمية جد بالغة من عدة جوانب ونواحي إقتصادية وسياسية وإجتماعية حيث تعطيه المؤسسة على شكل حافز مادي أو معنوي من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، ويعتبر الأجر كهدف من أهداف مؤسسة من أجل جذب أكبر كفاءات ومهارات وإستغلالهم وتحفيزهم لكي يقدموا أقصى ما عندهم سواء من الجانب الفكري أو الجهدى.

الرضا الوظيفي حسب دراسات السابقة يعد المفتاح الأساسي لمعرفة مدى إنسجام العمال في أي مؤسسة وموضوع الرضا الوظيفي يشغل إهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى مختلف جوانب مفهومه وأهم النظريات وطرق قياسه.

المبحث الأول: ماهية الأجور

تعتبر الأجور مختلف التعويضات الملحقة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل ، كما أنها من أهم الإلتزامات صاحب العمل تجاه العامل .وهي وسيلة في إشباع حاجات الأفراد .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاجور

الفرع الأول : مفهوم الأجر

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الأجور وتباينت و إختلفت هذه التعاريف تبعاً لوجهة نظر كل كاتب، عرفت الأجور كما يلي:

- تشير الأجور الى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل وإستغلاله لكافة طاقته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج¹.

- الأجر هو مقابل للجهد الفكري والعقلي الذي يقدمه الفرد، ومن ثم فهو عنصر مهم في تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة والتي تعمل على تخفيضه بيد أن مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على الزيادات المستمرة في الأجر خاصة في ظل المنافسة².

- هو ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع نقداً أو في صورة سلع وخدمات ،فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجراً نقدياً ،أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون

¹ العمري فريال، شنوفي فارس، سياسة الاجور واثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة الطاسلي مذكرة ليسانس- ص (10) سنة 2018/2019

² مارية فلاح -دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الاجور في المؤسسات العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد-مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا -سنة 2007- حداش ايدير ، حداش وردة ، تسيير نفقة الاجور في مؤسسة عمومية ذات طابع ايداري ، دراسة حالة بلدية صحاريج ، مذكر تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص محاسبية وتدقيق ،2019/2018، ص092008ص23-24

أجرا عينيا ، كما أنه قد يجمع بين كفتين معا إذا ما شمل جزءا نقديا وآخر عينيا وعموما يدفع الأجر في مجتمعات الحديثة في صورة نقدية .¹

ومن التعارف السابقة يمكن أن تعرف الأجور على أنها:

- الأجر هو ثمن العمل الذي يدفعه صاحب العمل إلى العامل نظيرا للخدمات التي يؤديها ،وهي بالنسبة للعامل تمثل المقابل الذي يحصل عليه من جراء ما يبذله مقابل مجهود في فترة زمنية معينة لحساب صاحب العمل .²
- إنطلاقا من التعارف السابقة يمكن إستخلاص الفرق بين الأجر والراتب.
- الأجر: هو ما يحصل عليه العامل يوميا ،أو أسبوعيا ،أو بالساعة .
- الراتب: يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا³ .

الجدول رقم 01: الفرق بين الأجر والراتب

الراتب	الأجر
-الراتب يدفع شهريا	-الأجر يدفع كل أسبوع أو أسبوعين
-الراتب يعد أجرا ثابتا	"من حيث أجال الدفع "
-الراتب يتقاضاه شريحة معينة من العمال وهم الموظفين	-الأجر غير ثابت
	-الأجر يقدم لباقي عمال مؤسسة

المصدر :بن عادل عمر، جرادة عبدالنور، سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر

2020،ص09

² سايبى مسعود -بوزوايد دراجي الحضني -المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة -تخصص محاسبة وتدقيق -سنة 2020-2021

³ مارية فلاح - مرجع سبق ذكره ، بدون صفحة

- التعويضات :

• مفهوم التعويضات:

تهتم أغلب المنظمات اليوم بنظام التعويضات المباشرة وتصرف لذلك الجهد والوقت الكبير في سبيل تقييم أنظمة دفع كفاءة وفاعلة ،كما تستقدم المنظمات الخبراء والمستشارين في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف التالية:

- جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكتيب المنظمة ميزة تنافسية.
- دفع العاملين الموجودين في المنظمة بإتجاه تحسن أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم .
- الإحتفاظ بالتنوع الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة .

إستنادا مما سبق فإن التعويضات المباشرة هي تلك التعويضات التي تجعل للمنظمة مكان مناسب للعمل ،وتجعل الوظيفة مصدر إقتصادي لكل فرد عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور و إمتيازات أو رواتب من تغطية تكاليف معيشته ،ويتمحور الهدف الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل إلى العمل وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة¹

الشكل :هرم التعويضات



المصدر: 6 :Bernard Martory, Daniel Grozet, Gestion des ressources humaines
 edition paris , Dunod ;2005

الكر محمد ،سياسة الأجور في الجزائر "واقع وافاق " مذكرة تخرج ماجستيريقسم العلوم السياسة والعلاقات
 الدولية تخصص ادارة الموترد البشرية السنة الجامعية، 2008/2007

الفرع الثاني :أهمية الأجور

تكتسي الأجور أهمية بالغة من عدة جوانب ،يتأثر بها الموظف ،الإدارة المجتمع ،من الناحية
 الإقتصادية ،الإجتماعية وحتى السياسية ، بإعتبارها من جهة ، حافزا لتحقيق الأهداف

المسطرة من قبل الإدارة ،لصالح المجتمع ولكونها تساعد المستفيد منها تلبية الى درجة ما حاجاته الشخصية والعائلية .

أولا : بالنسبة للفرد

يعتبر محددًا رئيسياً لمستوى معيشة الفرد ومركزه الإجتماعي فهو على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه وأسرته وشعوره بأمن إقتصادي .

كما تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الإحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت إحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان.

من خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مداخله (أجر الذي حصل عليه) مع مخرجاته (الجهد الذي يبذله)لهذا من الضروري أن يكون تقارب بينهم حتى لايشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهد أقل ويحصل على أجر أكبر من أجره .

إشباع الحاجات المادية وتحقيق رضا العامل بالتالي الإستقرار والولاء في العمل حيث يعتمد العامل على الأجر كمعيار

للحكم على عدالة المؤسسة في التعامل مع عمالها ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى¹

ثانيا : بالنسبة للمجتمع

للأجر أيضا تأثير هام على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع فمن ناحية ،نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعاملين ،والتي تزيد من الرخاء الإقتصادي للمجتمع ،ومن ناحية أخرى نجد أن زيادة الأجور قد تسبب في إرتفاع الأسعار ،وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء الذين لا يحافظون على دخولهم من حين الى حين مع الزيادة

¹ العمري فزيال/شنوفي فارس مرجع سبق ذكره ،ص11

في مستويات الأسعار وأكثر من ذلك فقد يترتب على إرتفاع الأسعار تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملون وهذا قد يسبب إنخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في حجم فرص العمل وهو مايعني البطالة. وعموما إذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية لاعتن طريق إرتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الإقتصادي للدولة.¹

ثالثا: بالنسبة للمؤسسة

تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فقد تصل أحيانا إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع مايدفع في المؤسسات الأخرى، المنافسة أو المماثلة لها، كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فإن تكون مستعدة للإستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب، والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى الى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.²

المطلب الثاني: أهداف وأنواع الأجور

الفرع الأول: أهداف الأجور

يمكن تقسيم الأهداف كالتالي :

- جلب عمال ذوي كفاءات عالية وتحفيزهم بالعمل في المؤسسة

¹ الكر محمد، سياسة الاجور في الجزائر " واقع وافاق " (1990-2008) مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بقسم علوم السياسية سنة 2007/2008

² ماهية الاجور. المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية سنة 2009

- إبقاء العمال الموجودين في المؤسسة من خلال وضع وتحديد المسؤوليات المناسبة للدفع لما هو متوفر في المؤسسات المماثلة
- توفير العدالة في الدفع حيث أن إدارة الأفراد في المؤسسات تسعى إلى دراسة الأعمال الموجودة فيها وتقسيمها لتحديد قيمة كل عمل ولحل ما يستحق من أجر وفقا لهذه القيمة
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشروع وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة
- الشعور بالضمان أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة .
- الأجور أداة للتحفيز ورفع الروح المعنوية

الفرع الثاني: أنواع الأجور

توجد تقسيمات وأنواع مختلفة للأجور والأنواع الأكثر شيوعا هي :

د/الأجور من الناحية الإقتصادية :

- **الأجر الإسمي النقدي:** هو عبارة عن مقدار من المال يتحصل عليه العامل نتيجة تأديته لعمل ما في فترة زمنية معينة وهو لا يعبر عن القوة الشرائية ولا يعكس مستوى إنتاجية الفرد.
- **الأجر الحقيقي:** هو عكس الأجر الاسمي ،فهو يعبر عن كمية السلع والخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره النقدي فهو يعكس القدرة الشرائية (المستوى المعيشي).

- **الاجر الجاري والطبيعي:** يتحدد في الأجل القصير من خلال التوازن في السوق العمل بين العرض والطلب بينما الطبيعي في الأجل الطويلة وهو إلي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة .
 - **الأجر التأشيرى :** يتم من خلال ربط مستوى الأجر بالمستوى العام للإطار من أجل تبيان الآثار السلبية لتضخم على الأجور وذلك للحفاظ على القدرة الشرائية¹.
 - **الاجر حسب المؤهلات المهنية:** ويكون داخل المؤسسة ،إذا يتم وصف وتحليل منصب العمل مع الأخذ بعين الإعتبار نوعية وصعوبة المهام حيث أن التحليل يكون بغية وضع فئات مهنية ذات خصائص جسمانية ويدوية .
 - **الاجر حسب الوقت:** وهو يتغير حسب عدد الساعات والأيام والشهور التي إشتغل بها العامل وهذا الأجر ليس له علاقة بالكمية المنتجة ولكن لديه بعض المقاييس في الإنتاج والنوعية والكمية وهذه الطريقة تستعمل من طرف المؤسسة عندما يكون العامل صعب التعريف والقياس .
 - **الاجر حسب المردودية:** تطور هذا النوع من الأجر حيث كانت ظروف مراقبة العمل النجز صعبة القيام ،وهو يتعلق مباشرة بالإنتاجية وهو بثلاث أشكال :
 - **الأجر بالقطعة :** إستعملت قديما ،حيث أن العامل يتقاضى أجره حسب عدد القطع المنتجة.
 - **الأجر بالمنحة :** يتمثل في زيادة منحة مالية للعامل في أجره القاعدي وهي تتعلق ببعض الخصائص كالإختصار ... الخ
- الأجر بالاقتطاع يتحدد هذا الأجر عند العامل من خلال نسبة معينة لرقم الأعمال المحقق²

¹خدة ياسر -تومي نورالدين -محاسبة الاجور في المؤسسات العمومية -الصفحة 6
²العمرى فريال ،شنوفى فارس ،مرجع سبق ذكره ، ص 12-13

المطلب الثالث: مفهوم وأهداف سياسة الأجور

الفرع الأول: مفهوم سياسة الأجور

تعرف سياسة الأجور على أنها عبارة عن مجموعة إجراءات تتخذها السلطات العمومية للتأثير على المستوى العام للأجور على أسس وقواعد تسمح بتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية مسطرة ويمكن التفرقة بين سياسة الأجور وسياسة الدخل حيث تعتبر هذه الأخيرة أشمل من حيث إستيعابها زيادة عن الأجور الأرباح والفوائد وتقييم العقارات...¹

الفرع الثاني: أهداف سياسة الأجور

- ✓ الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل.
- ✓ مكافأة الموظفين على أدائهم.
- ✓ المحافظة على المساواة في الرواتب بين الموظفين.
- ✓ توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية.
- ✓ التحكم في ميزانية الأجور.
- ✓ جذب موظفين جدد.

كما تهدف هذه السياسة من خلال تدخل الدولة لتصحيح ما قد يترتب على النشاط الإقتصادي من تشوهات ناتجة عن نشوب حلقات تضخمية في هيكل الأجور من الأسعار بسبب الإحتكاك التفاعلي الدائم بين النقابات العمالية والمقاولين .

كما تهدف أيضا الى تحقيق التنمية الإقتصادية الشاملة من خلال تسجيل معدلات مشجعة الوطني الخام المستخدم كمعيار لقياس التنمية الإقتصادية أو الرفع من معدلات التشغيل

¹الكر محمد -مرجع سبق ذكره ،

لتخفيض البطالة ومنح زيادة ساعات العمل الكلية في البلد مما يترتب عنه إرتفاع في معدلات نمو الناتج الكلي¹.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في سياسة الأجور

أيا كان نظام الأجور المستخدم في أية منظمة كانت أو بلد كان ، فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذا النظام ، أهمها :

- **تكاليف المعيشية:** أن أي سياسة أو نظام للأجور لكي يكون ناجحا يجب أن يأخذ بعين الإعتبار تكاليف المعيشية الحقيقية والمستوى السائد للأسعار من خلال إجراء دراسات واقعية تضمن الوصول الى نتائج واقعية تمكن من وضع نظام للأجور يغطي هذه التكاليف وبالتالي المحافظة على القوة الشرائية للأجور ، لذلك يجب أن يكون هناك تناسب و إنسجام بين الأجور ومستويات الأسعار وتكاليف المعيشية بحيث أن أي زيادة في الأسعار يجب أن يرافقها زيادة حقيقية للأجور .
- **النقابات العالمية والاتحاد العالمي:** نشأت النقابات العالمية نتيجة لحدوث مجموعة من التطورات التي حصلت في فترة زمنية سابقة ،حيث كان من الضروري وجود من يدافع عن العمال ،ويتبنى قضاياهم ،ويدافع عن مصالحهم ،فكان ظهور النقابات العالمية تحديدا بعد حدوث الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث إقتصرت على قطاعات إقتصادية معينة كالصناعة والتعدين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في نفس الوقت ،وإزدادت وتطورت هذه النقابات في الوقت الحالي حيث إمتدت إلى القطاعات الأخرى ،حتى إلى القطاع العام، فظهرت مثلا نقابة المحامين نقابة المهندسين ،نقابة الأطباء وغيرها .

¹- بشار يزيد الوليد -الإدارة الحديثة للموارد البشرية -دار الراجية للنشر والتوزيع -دار الحامدة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2008-
115ص1429

- **قدرة المنشأة على الدفع:** أن إحدى العوامل المؤثرة أيضا في نظام الأجور هو قدرة المنشآت على دفع معدلات مرتفعة أو منخفضة من الأجور، والتي تؤثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرات المنشأة المالية، ووضعها التنافسي بين المنشآت الأخرى، ومعدلات الربحية وكفاءتها الإنتاجية، فمن غير الممكن مثلا أن تدفع منشأة تعاني من مشاكل مالية أجورا مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما يجعل الأفراد يبحثون عن منشآت التي تتمتع بقدرات عالية على دفع الأجور والتعويضات الأخرى، ولكن يجب التنويه هنا إلى قدرة المنشآت الحكومية على الدفع تقاس بمقدار ما تحصل عليه من موارد مالية من جهات المختصة حيث يتم تحديد الإعتمادات السنوية للأجور لكل شركة ومؤسسة عامة¹.
- **سياسة المنظمة:** بالنسبة لسياسة المنظمة الخاصة بالأجور فهي تتأثر بعوامل مختلفة منها ظروف العمل ومستور الأجور السائدة والسبب في ذلك قيام المنظمة بدفع أجور أقل من المنظمات الأخرى يؤدي إلى فقدانها للعناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، فيجب أن ترسم سياسة الأجور في المنظمة على أساس أن توفر في الأجور التي تدفعها الكفاية والعدالة .
- **متطلبات العمل:** هناك ارتباط كبير بين مستويات الأجور والرواتب وبين متطلبات أداء العمل، فكلما زادت المتطلبات زاد الأجر المقابل لها والعكس .ويمكن القول أن الوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور .
- **الإنتاجية:** هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل² .

¹سومر ادیب ناصر -انظمة الاجور واثرها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية -بحث لنيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال
سومر ادیب -مرجع سبق ذكره²

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

يعد العنصر البشري أساس في أي منطقة وكذا عملية الإنتاجية فالمعدات وأجهزة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى قاصرة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها فلذا كان العنصر البشري بهذه الأهمية ليس من العدل الإنصاف أن يكون الفرد راضيا في عملية وأنه يمضي معظم وقته في العمل وكثير من حاجاته يسعى لتحقيقها من خلال عمله وفي هذا البحث نحاول معرفة مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي ونظريات المفسرة له وطرق قياسه.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

• أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

هناك الكثير من المصطلحات التي شاع إستخدامها لتعبر عن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله مثل الروح المعنوية والرضا عن العمل

هذه المصطلحات وإن اختلفت مدلولاً لأنها تشير لمجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، إلا أنها تتشابه في المضمون منها:

- الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الإعتراف بواسطة الآخرين.¹

¹تناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، السنة:10، العدد:3، ص:46،73

- الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الافراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية ،وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بان الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له.¹
- الرضا الوظيفي هو عبارة عن الإتجاه العام للفرد نحو وظيفته ،وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا ،ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل :العمل ذاته والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة.²
- الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم ،حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا.³

ومن خلال تعريفات السابقة للرضا الوظيفي يمكن تعريفه كالتالي :

- عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ،ويتحقق هذا الإشباع عوامل متعددة منها ،ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ،ومتناسبة مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.⁴

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي بإعتباره مظلة تتدرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية ،أوهي عملية موائمة بين ما هو متاح أو يمكن بلوغه فعلا.

وذهبت بعض الدراسات إلا أن هذه المشاعر تعتمد من جهة نظرهم على إدراكين .

²دار مكتبة عين الشمس ،القاهرة ،مصر ،طبعة الثانية ،1998،ص122 عائشة مصطفى المناوي ،سلوك المستهلك ،
³ مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل، اثناء للنشر والتوزيع ،الأردن ،2001،ص354
صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية الجديدة،مصر،2002،صص،211،212.

- الإدراك الأول :يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه له عمله الحالي.
- الإدراك الثاني :يتعلق بما يتطلع الفرد إليه ما ينبغي أن يحققه لهم وظائفهم.

الرضا الوظيفي = الإدراك بما هو كائن

الإدراك بما يجب أن يكون

- ويتحقق الرضا الوظيفي إذا تساوى إدراك ما هو كائن مع إدراك ما يجب أو زاد عنه.
- أما عدم الرضا فينشأ في حالة إدراك الفرد أن ما يجب أن يكون أعلى مما هو كائن .
- ويرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي هو ناتج تفاعل ثلاثة عناصر أساسي هي:

- العنصر المعرفي ويشمل الإحساس والعاطفة

- العنصر السلوكي وهو فعل ظاهر

- العنصر الإنفعالي EMOTIONAL¹

- ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي تميزت بإهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزء كبير من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بما كان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير راضيين وهم أقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديرات للذات وأكبر قدرة على التكيف الإجتماعي ويؤكد البعض ,إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي.²

¹محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية ، طبعة الاولى ، دار الوفاء الاسكندرية ، 2007، ص ص 141،131
² 1 سالم تيسير ، الرضا الوظيفي ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء ، عمان، 2008 ص 61
 مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي ، الطبعة الاولى، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001م ، ص ص 18/219

ومن المسلم به لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأذى إذا كان رضا الأفراد الكل مرتفع فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتويها المنطقة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية والخدمات من ناحية أخرى عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإذا كثرت حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها و الإنتقال إلى المؤسسات أخرى يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء إتحادات عمالية لدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي².

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

اولا_نظريات ماسلو MASLOW للتنظيم الهرمي للحاجات :

قدم أوبرهام عام 1954 النظرية المعروفة بإسم نظرية سلم الحاجات الذي يركز على أن الإنسان له حاجات متعددة والحاجات التي لم يتم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وكلما تم إشباع حاجة من الحاجات إنتقل الفرد لحاجة غير مشبعة التي تليها في تنظيم الهرمي لسلم الحاجات وصنفها إلى خمس حاجات¹:

1/ الحاجة الفيزيولوجية physiologie needs :

وهي الحاجة الأساسية أو العضوية الطبيعية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

¹ فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008م ، ص 80

2/ الحاجة للأمن والضمان SAFETY NEEDS: ¹

وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق

3/ الحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات ETEEM NEEDS:

كحاجة إلى الإحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم .ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إتباع الحاجات الثلاثة السابقة

4 / الحاجة إلى الانتماء والاحتياجات الاجتماعية BELONGING NEEDS:

وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الإجتماعي إلى الصداقة وتعبر الحاجة الإجتماعية نقطة إنطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية

5/ الحاجة إلى تحقيق الذات SEF-ACTULIZATIONVEUDE:

وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغب الفرد في الحياة وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.²

الشكل رقم 02: سلم ماسلو للحاجات الانسانية

¹ زويلف مهدي ،ادارة الافراد مدخل كمي ، عمان ،بدون دار نشر ، الطبعة الثالثة، 2005م ،ص321
¹¹ ريجيو ،رونالد، المنحى الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ،، عمان، دار الشروق ،1990م ،ص91
¹ محمود عبدالله خوالدة ، حسين على العموش ، علم النفس السياسي و اعلامي ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار الحامد ، 2009م ، ص 265
² محمود عبدالله خوالدة ، حسين على العموش ، علم النفس السياسي و اعلامي ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار الحامد ، 2009م ، ص 265



المصدر: خالد الهيتي، اكرم محمد الطويل، التنظيم الصناعي ، ص237.

• ثانيا: نظرية الدفر ALDERFER

المعروفة بالرموز E R G قام الدر فر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها والتي تعتقد ان الافراد لديهم ثلاث حاجات اساسية وهي كل من Landy et trumpo¹

1/ حاجات الوجود EXSITENE:

وهي الحاجة التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل وتمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو

2/ حاجات الارتباط RELATED:

ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الاخرين ,وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو

¹ على الفلاح الزغبي ، عبد الوهاب بن بريكة ، مبادئ الادارة ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013م ، ص 125
سهيلة محمد عباس ، حسين علي علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 1999م ، ص170

3/ حاجة النمو GROWH :

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج وتتماثل مع حاجات الإحترام والتقدير عند ماسلو، وكما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 03: الحاجات الانسانية في نظر الدرر



المصدر : محمد شحاتة ربيع ، علم النفس الصناعي والمهني ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص 226.

ثالثا : نظرية العاملين الدوافع الصحة لهيرزبيرغ

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة على المؤشرات الحفرة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة إفتراضات أهمها تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم لإشباع أعلى مستويا

¹ محمود سليمان العميدان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004م ، ص 297

وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) يطلق على الحاجات الأساسية وحاجات الأمان والحاجات الإجتماعية من هرم ماسلو يقابل الحاجات الصحية أو الوقائية لدى هيرزبيرغ أما (مستوى العلوي) للحاجات ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات لماسلو فيقابل العوامل الدافعة لدى هيرزبيرغ وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح¹ العلاقة بين الرضا في العمل عن والإنتاجية حيث أجرى "هيرزبيرغ" ورفاقه دراستهم على (200) مهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها أن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط لذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي مثلا كالإدارة بالعمل الجيد مثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية وفرص النمو وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا، أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط بيئة العمل وظروفه والحالة الإجتماعية مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل ولأمن الوظيفي، وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولقد وجهت عدة إنتقادات إلى نظرية هيرزبيرغ أهمها الإنتقادات العائد إلى طبيعة العينة التي إستخدمها في أبحاثه حيث اقتصرت على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.²

¹ محمد صلاح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية الاسكندرية ، 1997م، ص 225
² صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي ، دراسة ميدانية على مستوى ولاية بسكرة-السنة الجامعية 2018/2019 ص 47

رابعاً: نظرية الانجاز لميكليلاند:

وتعود هذه النظرية إلى ديفيد مكلياند عام (1967) حيث يعتقد بأن العمل يوفر فرصة الإشباع ثلاث حاجات هي :

1/ الحاجة للانتماء: ويعبر عنها برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقة صداقة مع زملاء العمل والأفراد لديهم رغبة كبيرة في الإنتماء , وغيرهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية ومن هذه الاختلافات :الاهتمام بمشاعر الآخرين ,القدرة على بناء صداقات بسهولة.

2/ الحاجة إلى السلطة: وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأشير على الآخرين ,ويميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم في ما يلي :ممارسة السلطة على الآخرين وعدم التردد.

خامساً:نظرية العدالة (المساواة):

وضع هذه النظرية "ادمز" Adams في (1963-1965) حيث يرى إن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدواته والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم المساواة ,والعدالة التي يدركها الفرد ووظيفته .

فدرجة العدالة تدرك مدخلات الفرد في وظيفته بالنسبة لمدخلات الفرد مقارنة بنسبة للآخرين والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة نقول أن هناك مفهوما متعلقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافأة على جهوده وتفرض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل .¹

¹سالم تيسير الشرايدة ، مرجع سبق ذكره، ص 88

سادسا: نظرية ماكر يغور:

وضع "دوجلاس ماكر يغور" أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه. ووصف واحد منها بنظرية ولأخرى بنظرية فنظرية هي نظرية تقليدية للعامل، وتبني على النظريات التالية :

- الإنسان بطبيعية سلبية لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا
- يفضل تجنب المسؤولية في العمل
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ,ويوضح له ماذا يعمل
- ضرورة الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل
- إن لأجر والمزايا المادية هي أهم الحافز في العمل

وعلى أساس هذه الافتراضات إتخذت الإدارة أسلوب القوة والتهديد وإشراف المحكم ،والدوافع لدى الأفراد العاملين .

أما نظرية فقد قامت على مبدأ أن للعمال حاجات متعددة ,وإن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها وإن هذه النظرية بجانبها إيمان بدافع العمل وحاجات العاملين ,فإنها تحاول تقديم فروض اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني :

انها تنتظر للعمال طبيعتهم الحقيقية وانهم لم يخلقوا ضد امال واهداف الادارة.¹

ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضيع الإحساس وتحمل المسؤولية بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين .

الإنسان يعمل لا خوف من العقاب بل أملا في المكافآت ويلاحظ هذه النظرية قد تبنت أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بالعمل .

¹احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2011م ، ص218/219

سابعاً: نظرية التوقع ل فروم :

وضع "لوك" نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة عام 1976 لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وقد تناول "الاندي و ترمبو" هذه النظرية بشي من التحليل عام 1980. تفسر هذه النظرية إن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد إن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجته ,وميز "لوك" بين القيمة والحاجة فاعتبر عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان , وانها موجودة بمغزل عن رغباته بينما القيم لها صفة فردية وتمثل رغبات الفرد مهمة كان وضعه.¹

المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي

لقد بذل العلماء والباحثون جهوداً مضيئة لإنشاء وتنمية بعض المقاييس التي تمكننا من تحديد درجة الرضا الوظيفي ,ونحن اليوم بفضل جهودهم نجد أمامنا خيارات عدة في هذا الباب.

وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة:

1/الطرق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي :

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة ,وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاهل الوظيفي .ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي.

¹محمد باشا واخرون ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الاردن ،صفاء للنشر والتوزيع ،2000م،ص37

2/1/ طريقة تقسيم الحاجات :

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية, حاجات الأمن, الحاجات الإجتماعية, حاجات التقدير والإحترام, الإنسانية حاجات تحقيق الذات.¹

2/1/ طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي :

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر, ترقية, محتوى العمل, جماعات العمل, الإشراف, ظروف العمل المادية, وهكذا تكون أمام عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نلخصها فيما يلي :

أ/ طريقة التدرج التجميعي لليكارث :

قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي « Rensis Likert » عام 1954, ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح المجموعة من العبارات على المورد البشري, بحث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري, أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثلا:

- إنني أستمتع بعملتي أكثر من إستمتاعي بوقت الفراغ .

ب/ طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:²

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي هما :

¹ عبدالرحمن محمد العيسوي ، الإدارة في عصر العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007م ، ص 185
² شاطر شفيق ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء ، جيجل ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والتسيير ، جامعة بومرداس ، 2010/2009 ، ص 35

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة الشديدة إتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات..... الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور .
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالإستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور .

ج/مؤشر وصف الخدمة:(The Job Descriptive Index(JDI)

تم تطويره في أواخر الستينات من طرف سميث، (Smith)، كاندال (Kendall) و"هيلين (Hulin) (وقد لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً، وقد سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل، حيث يقيس الرضا إستناداً إلى خمسة أوجه وهي الأجر الترقيات أو فرص الترقية، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته.

ب/ الطرق الغير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي (طرق جمع البيانات):

هي طرق تركز على جوانب مختلفة من العمل تخص مختلف البيانات المتاحة بالمؤسسة مثل معدلات الغياب حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل وغيرها ويمكن بتحليل مثل هذه المؤشرات الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

تعتمد هذه الطريقة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض.¹

أ/معدا دوران العمل:

¹حيرالدج بينبرج ، روبرت تعريب رفاعي مجد ، اسماعيل علي بسيوني ، ادارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية ، 2004م ، ص 207

يقدر معدل دوران العمل في المؤسسة ما بعد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

• معدا دوران العمل=إختياريا عدد تاركي العمل /متوسط عدد الموارد البشرية

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

• متوسط عدد الموارد البشرية =عدد موارد البشرية في أول المدة+ عدد الموارد البشرية في أواخر المدة /2.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع فإنه ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة إنخفاض هذا المعدل.

ب/معدل التغيب عن العمل :

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

معدل التغيب عن العمل=عدد ساعات التغيب عن العمل /عدد سلعات العمل الكلية ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر ,كل سنةالخ)

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في حالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة أكثر فإنه ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا, والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

د/معدل الإنتاج المرفوض :

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة الإقتصادية من خلال المعادلة التالية:

• معدل الإنتاج المرفوض=عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها /عدد الوحدات المنتجة.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة الإنخفاض هذا المعدل .

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا لأنها تقوم بإستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الإعتبار إمكانية تأثير هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل للإنتاج المرفوض... الخ.¹

¹ سالم تيسير شرايدة مرجع سابق ذكره

المبحث الثالث: العلاقة بين سياسة الأجور والرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

من ممكن تقسيم العوامل إلى مجموعتين :

الأولى ثمل عوامل البيئة الداخلية , والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد

أولا :عوامل بيئة العمل الداخلية :

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل ويزداد رضاه عن العمل وبالتالي إندماج الفرد ,والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي الآتية :

1/ الأجور والرواتب :يعد الاجر وسيلة مهمة للإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد ,وقد أشار الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الدخل والرضا عن العمل والعكس صحيح .¹

2/ محتوى العمل :مدى ما يزود العمل للشخص من فرص للتعليم والمتعة وزيادة المسؤولية . اذا طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي :عرض الأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا .²

أ/درجة تنوع المهام: يمكن القول كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أقل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس الصحيح

ب/ درجة السيطرة الجاتية المتاحة للفرد: هناك يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء العمل ,وفي إختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ ،ادارة الافراد ،الطبعة الرابعة ، الاردن ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2008م ،ص 106
² محمد سرور الحريري ،ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ،الاردن ، دار البداية ،2006م ،ص155

ج/ درجة استخدام الفرد لقدرته : يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستفيد كامل قدرته ,زادت درجة رضاه عن العمل .

د/ خبرات النجاح والفشل في العمل : أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير وإحترام الفرد بحد ذاته . فكلما كان تقدير وإعتزاز الفرد بذاته عاليا زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا , وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي تتمتع بها زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا الوظيفي لديه .

3/ فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

تتيح المنظمة للأفراد فرص الترقية وفقا للكفاءة , تدعم في تحقيق الرضا الوظيفي , ان اشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الافراد ذوي الحاجات العليا.¹

4/ نمط الاشراف او القيادة :إمكانية تقديم المشرف للدعم والمساندة التقنية والفنية والدعم السلوكي إذن أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه ,والذي يقوم علاقته معهم على أساس الصداقة والثقة ليحقق رضا وظيفي عالي بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفقد ذلك الصفات في نمط سلوكه معهم .²

5/ حماية العمل (علاقة الفرد بالأفراد الاخرين):

يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الاخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدرا للرضا الفرد مع أفراد الاخرين يخلق توترا لديه كانت جماعة العمل سببا للإستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضاه عن العمل .³

¹ فاروق عبدالله فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2009م،ص262

² حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م، ص150

³ فاروق عبد الله فليبه، محمد عبد مجيد ، مرجع سابق ، ص263

6/ ساعات العمل :

يمكننا ان نفرض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل ,حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت ,وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .¹

7/ ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة والحرارة ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنه ,كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظروف السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران ,الغيابات ,ومعدلات الحوادث والأمراض ,فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة زاد رضا الأفراد عن الأعمال .²

8/ عدالة العائد :

تؤثر عدالة العائد على رضا العاملين تشعرهم بالإنصاف وتزيل عنهم الشعور بالظلم .

ثانيا /العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين :

- **الجنس:** أن العلاقة بين الجنس الفرد وكونه رجلا او امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التميز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة ,وفي العمل ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبرتها بالرجل وأدائه وخبرته على أساس القيم الإجتماعية والتصورات السائدة على أنا الرجل العامل أفضل أداء من المرأة العاملة ,وليس الخبرة والأداء الفعلي ,وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن العمل .

¹ احسان محمد الحسن ،علم الاجتماع الاقتصادي ،الطبعة الاولى ،الاردن ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2005م،
² محمد مصطفى الديب ،علم النفس الاجتماعي التربوي اساليب تعلم المعاصرة ،الطبعة الاولى ،مصر ،عالم الكتب ،2003م ،ص 412

- **العمر**: بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل لأن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونون أكثر راضيا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سنا وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سنا قد أصبحوا أكثر تكيفا لعملهم من الأفراد الأصغر سنا .
- **طول فترة الخدمة**: أن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل اصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي الى زيادة رضا عنه.
- **المستوى التعليمي**: أن الدراسات الرضا عن العمل تعبر عن المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل ,إذا كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين زاد رضاهم في العمل والإستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم في العمل ,هنا النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها :مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلقة بأعمال ذات متطلبات تتناسب مع هذه الكفاءات ,كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة¹

المطلب الثاني :مؤشرات الرضا الوظيفي

إن الرضا حالة نفسية ومشاعر وجدانية ,إلا أنه يمكن الإستدلال عليه من خلال مظاهره التي تشكل مؤشرات قابلية للقياس وسنحاول عرض بعض منها :²

1/الغياب ودوران العمل :

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين ومشكلتين بالنسبة للكثير من المؤسسات ,إذا أنهما يركبان جداول العمل ويؤديان إلى زيادة في العمل وبالتالي تخفيض الإنتاجية وضعف

¹احسان محمد الحسن ،المرجع السابق ،ص 85

²محمد السعيد سلطان ،السلوك الانساني في المنظمات ،مص ،دار الجامعية الجديدة للنشر ،2002م ،ص 104

الأداء، فإلى جانب التكاليف المباشرة، هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المؤسسات عندما تصرف أموالاً في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو الغائبين، لهذا فإن كثرة التغيب غالباً ترتبط بعد الرضا إلا في الحالة التي يكون التغيب لأسباب موضوعية، وإن عدم الإستقرار في العمل (دوران العمل) من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي. ولهذا فكلما زادت الرغبة في الإستقرار في العمل والعكس صحيح فكثرة الطلبات تغير العمل الإنتقال إلى قسم آخر أو مؤسسة أخرى في أغلب الأحيان يرتبط بعدم الرضا الوظيفي.

إن مظاهر السلوكية هذه تعبر عن عدم الرضا الذي يدفع العامل إلى حالة انسحابية وفق مراحل أربعة:

• الوصول المتأخر والمتكرر.

• عن العمل.

• اتخاذ قرار المغادرة النهائية للمؤسسة والانقطاع.

وتشير بعض الدراسات أن سياسات وطرائق تطبيق الحوافز وأنماط الإشراف والقيادة المتبعة من قبل إدارة المؤسسة تؤثر على مستوى رضا العاملين، وحالة عدم الرضا هذه النتيجة، لا¹ تنشأ صدفة أو بشكل تلقائي، بل تأتي إفراز لتركمان كثيرة ومتعددة من مشاعر عدم الرضا تجاه المهام والمشرفين والمديرين.

2/ التمارض :

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والحياد النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للإبتعاد عن العمل أو بما يمكن تسميته بالإنسحاب العامل من العمل تهرباً من الواقع المعاش داخل المؤسسة الذي ينتمي إليه، أو

¹ طارق عبد الحميد السامرائي، سيكولوجية نظم الحوافز التربوية، الطبعة الأولى، الأردن، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013م، ص 44

التقليل من الإنعكاسات التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها ,أو من المشرفين المباشرين له أو جماعة العمل بصفة عامة ويمكن الإكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشكون دائما ويقدمون أعدارا مرضية لعدم الإلتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعنية ,وهذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن عدم الرضا العامل إذا زادت عن الإطار المعقول وتؤثر على الأداء والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

3/الشكاوى :

تعتبر نسبة الشكاوى المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه.

فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفهم سواء كانت موضوعية او مؤسسة أو شكاوى واهبة مرتفعة كلما كان ذلك تغيرا عن عدم الرضا وعن حالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة والعكس صحيح الإهتمام بها من خلال دراستها وتحليلها بشكل دقيق ,حتى يتم ضمان تجنب إضطرابات أو توترات قد تظهر تأثيرا سلبيا على مؤسسة.¹

4/اللامبالاة والتخريب :

يعيش العامل داخل نسق إجتماعي يتفاعل معه :مع كل التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا تنظيم ,والعامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة وأداؤه جيد وبفاعلية ولكن في الحالات التي لا يستطيع فيها تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والإنسجام مع المحيط يعمل داخل إطاره فان ذلك يؤثر سلبا على أدائه والنتيجة هو عدم الرضا عن عمله ,الشي الذي ينعكس سلبا على مدى إهتمامه وإنضباطه اثناء تأدية واجباته ,وبالتالي تظهر عدة أشكال

¹ خليل عبد الرحمن معاينة ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الثانية ، الاردن ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2007م ، ص 40

من الإهمال واللامبالاة ويمكن أن يصل الأمر الى أقصى حدود الرضا ويتحول الى تخريب معتمد للأدوات الإنتاج، ولهذا فإن هذه السلوكيات التي يمكن إعتبارها عدوانية، والنتيجة عن عدم الرضا يؤثر تأثيرا كبيرا على سير الحسن للمؤسسة وتكبتها خسائر فادحة ومن ثم لا فعالية للمؤسسة.¹

5/الاضراب :

يعتبر الإضراب من أهم المؤشرات عدم الرضا والتذمر فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجا إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو عددهم كبير للمطالبة ببعض الحقوق التي ترون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشون فيها والتي تعاكس طموحاتهم، وقد تكون المطالب مادية كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين والأنماط التسييرية للمؤسسة، إذن الإضراب هو شكل من أشكال الإحتجاج والتذمر وعدم الرضا، ويعبر كذلك عن مدى وجود الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الانسانية)²

وخلاصة القول يمكن أن يتأثر الرضا الوظيفي بثلاث عوامل نلخصها في مايلي :

- **موقف العامل من وظيفته:** ويشمل مواقفه من الظروف المادية للعمل ودرجة سهولة أو تعقد الوظيفة والأجر ومدى التجاوب مع محتوى العمل.³
- **موقف العامل من جماعة العمل:** ويتمثل في مدى إندماج العمال داخل المؤسسة ومدى تماسك بين أفراد الجماعة ونوعية العلاقات الإنسانية التي تربطهم.

¹ محمد اسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري والمشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، (د،ط)، مصر، منشأة المعارف، 1981م، ص351
² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، (د،ط)، مصر، دار المعارف الجامعية، 1997م، ص306
³ عيد الرحمن سيار، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، الطبعة الاولى، مصر، دار الوفاء لدنيا للطباعة، 2014م، ص132

• **موقف العامل من الإدارة:** يتعلق الأمر بالعلاقات بين المستويات للسلم الهرمي للمؤسسة بمعنى نوعية العلاقات الانسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية و إيجابياتها وسلبياتها.¹

المطلب الثالث: أثر الأجور على رضا الوظيفي :

محددات الرضا لنموذج " بورتر " " ولولر " كما سبق الإشارة إليه يحدد الرضا بتأثر العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته في منظمة وما تحققه له من الإشباع التي يحصل عليها من عمله أو وظيفته توفر له منظمة من حوافز (وسائل الإشباع) يمكنه إستخدامها لإشباع حاجياته .

والإشباع التي يحصل عليها الفرد الترقى التي يتيحها له العمل ،ونمط المعاملة التي يتلقاها من المشرف الذي يراسه .

أما الإدراك الفرد لعدالة العوائد ،فنتخذ على أساس مقارنة لمعدل عوائد الآخرون إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرون.

• الرضا عن العمل = الإشباع التي يوفرها العمل الفرد + إدراك عدالة العائد

فتأثر قيمة الإشباع التي يوفرها العمل للفرد ،وإدراك الفرد لعدالة العائد على رضاه عن العمل تتم بتفاعل هذين العاملين الإشباع التي يتيحها العمل ،له فضلا عن هذا فإن التفاعل الذي يضمنها الفرد السابق يحدث للعامل الآخر .

ويعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد ،وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل للأفراد يرتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح .

ومن الجدير ذكره أن هرزبيرغ خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا.²

¹مصطفى نجيب الشاوش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد ،الطبعة الثالثة ،الاردن ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،2005م ،ص 115
²العمري فريال ،شنوفي فارس ،مرجع سابق ذكره

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن الأجر عرف عدة تطورات عبر مرور الزمن إلى أن توصلت إلى شكلها الحالي , بإعتبار الأجر مصدر رزق كل عامل وتكلفة بالنسبة لصاحب العمل ,حيث يتم تحديد سياسة الأجور بطريقة رشيدة وعادلة بالنسبة لأداء الموظفين بإعتبار الرضا الوظيفي موضوع شائع وواسع جدا, أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه , بإعتباره أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف ونجد ذو خصائص متباينة في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي وكذلك أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع.

**الفصل الثاني : الدراسة
التطبيقية في مؤسسة توزيع
الكهرباء والغاز بالاعواط**

تمهيد :

بعدما تعرفنا على إطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة بينهم ،يأتي هذا الفصل كمحاولة اسقاط ماتم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الصناعية الوطنية ،وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -الأغواط- عن طريق اجراء مقابلة مع بعض الموظفين ورؤساء المصالح وذلك من أجل وصف لنا ،دور سياسة الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي .

المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة سونلغاز¹

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط ، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الإقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الإمتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الإقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد إستقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الإستعمار الفرنسي، وبصدر الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة دات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الإقتصادية المستهدفة آنذاك.

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:¹

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1-مرحلة ما بعد الاستقلال.

2-مرحلة التسيير الاشتراكي.

3-مرحلة التسعينات.²

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة
²وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تدير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

✓ سهولة الاتصال وقرب المسافة .

✓ طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

✓ إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

✓ السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

✓ عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

*مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 ← 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ،

وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي

عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيمايلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100%.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها

قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى

مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAKRIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.¹

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- ✓ التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- ✓ العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- ✓ العمل على توسيع دائرة التغطية

* مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.¹
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني : تعريف بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط²

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء

والغاز الوسيط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة
²وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها :

- ✓ إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- ✓ تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- ✓ استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز .

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية :

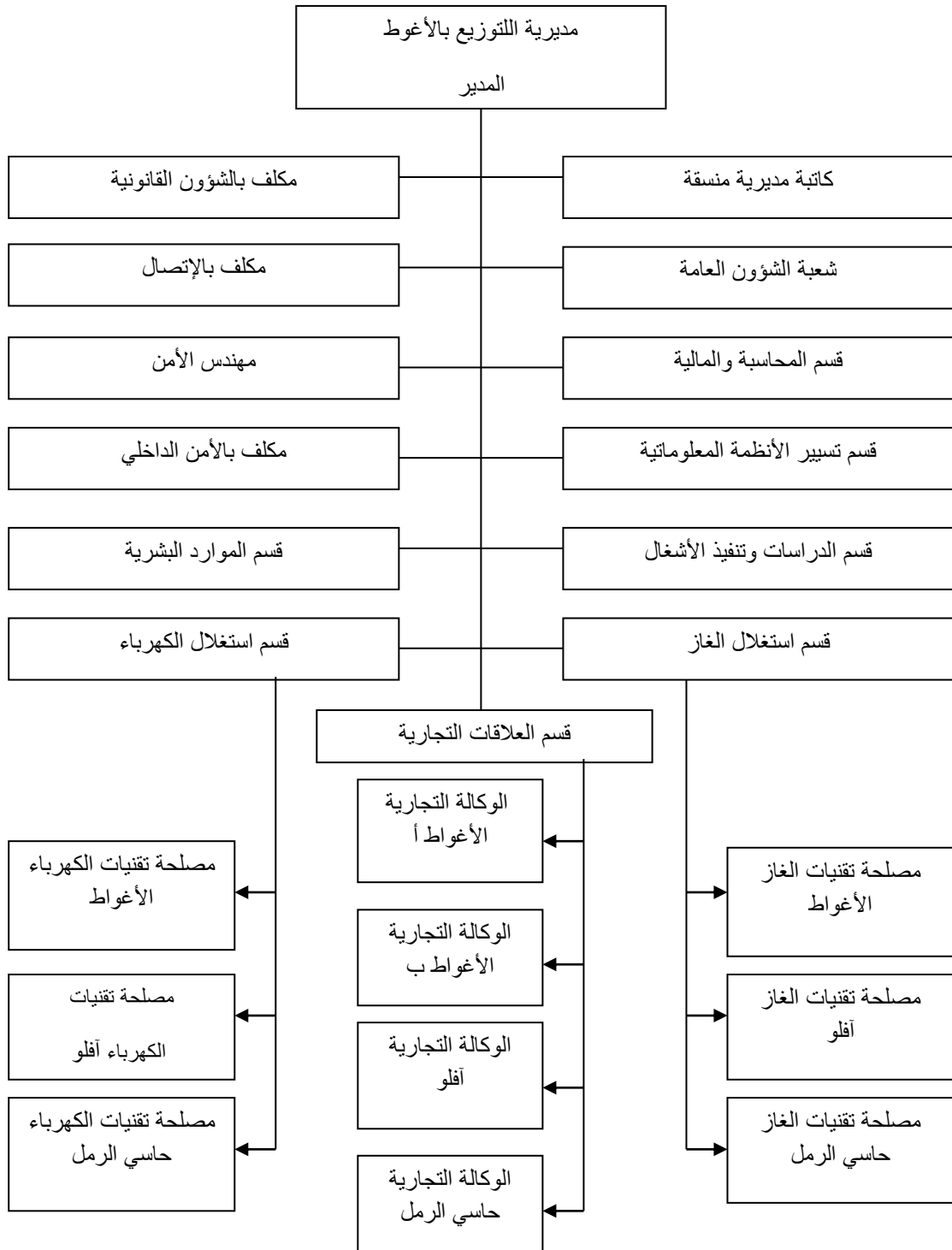
- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:¹

- ✓ ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- ✓ ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- ✓ تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- ✓ القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- ✓ محاولة تقليص الديون.
- ✓ تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط



المصدر: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

تحليل الهيكل:¹

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيمايلي :

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :²

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد .

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة
²وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:¹

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم¹:

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة

الشبكة ونجد فيه : * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

* تسيير المحولات الكهربائية .

* تسيير المنشآت .

* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة

التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير

حاضرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

• فريق حاضرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير

الوقود¹

• فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية

بلوازم المكاتب.

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ، محل دراسة

12- قسم المالية والمحاسبة :

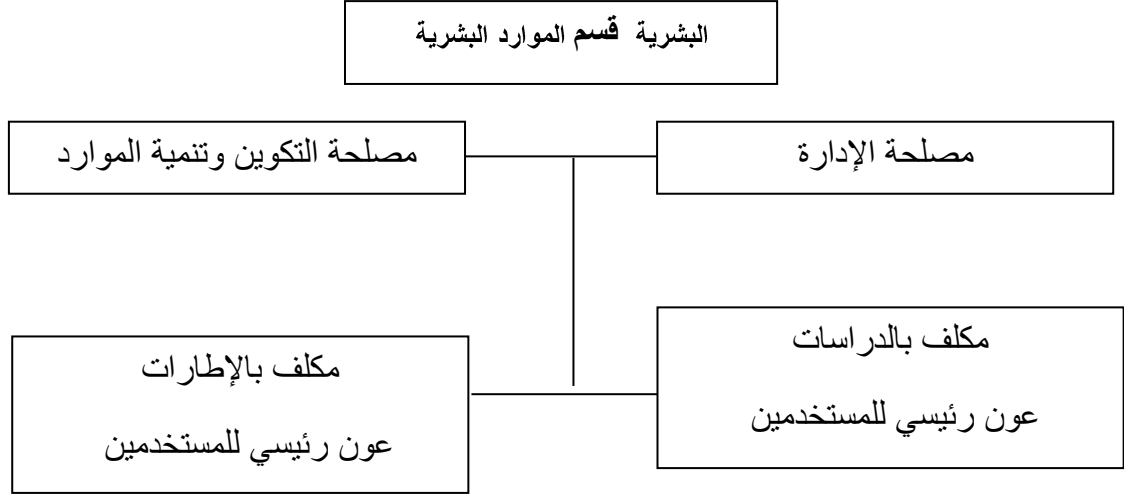
يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم 05: مخطط قسم الموارد البشرية



مصدر: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط

المبحث الثاني: عرض مقابلة مع رئيس مصلحة وسائل العامة ومصلحة الزبائن ورئيس مصلحة موارد البشرية ومصلحة صفقات ومشاريع ومصلحة غاز التقنية

حيث ان المقابلة هي عبارة عن تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث .

المطلب الأول: دور سياسة الأجور في مؤسسة الاقتصادية

إتضح لنا مكانة الأجور في مؤسسة من خلال الأسئلة التي تم طرحها على كل من رئيس مصلحة وسائل العامة ومصلحة الزبائن وموارد البشرية ومصلحة صفقات ومشاريع وغاز التقنية والإجابات كانت كالآتي :

س1: هل الأجر الذي تتقاضاه يتساوى مع الجهد الذي تبذله في مؤسستكم ؟

ج1: نعم لأن الأجر يتساوى مع الجهد الذي ابذله .

س2: هل يتساوى الأجر مع نوعية المؤهل العلمي في مؤسستكم ؟

ج2: نعم يتساوى الأجر مع أهلي العلمي .

س3: هل يزيد الأجر بزيادة سنوات العمل (الخبرة المهنية) في مؤسستكم ؟

ج3: نعم يزيد الأجر بزيادة سنوات العمل بالمنحة الأقدمية التي تمنح كل ثلاث اشهر .

س4: هل المنحة التشجيعية يزيد من إنتاجية العامل في مؤسستكم ؟

ج4: نعم لأنها تعتبر منح تحفيزية وحافز تشجيعي .

س5: هل تساهم المنح وتعويزات في رفع مستوى أداء العامل في مؤسستكم ؟

ج5: نعم لان كلما زادت المنحة يزيد إنتاجيتي .

س6: هل سبق لك أن تلقيت مكافآت على أي أداء متميز في مؤسستكم ؟

ج6: نعم يعني المردود الفردي

س7: هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع القدرة الشرائية وتكاليف المعيشة ؟

ج7:نوعا ما على حسب الحاجات اليومية.

س8: هل توفر لك مؤسستك وسائل ترفيهية وثقافية ؟

ج8:لا لأن عدد العمال لايسمح بتوفير هذه الوسائل وإن وجدت تمنح بالقرعة

س9:هل تقدم لك مؤسستك سلفيات وإعانات وإمكانية إقتناء مختلف المنتجات ؟

ج9:نعم وعلى حسب رغبة كل عامل .

المطلب الثاني :علاقة سياسة الأجور بالرضا الوظيفي

كانت لرئيس مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الوسائل العامة ومصلحة الصفقات ومصلحة الزبائن ومصلحة تقنية الغاز عدة إجابات المتمحورة حول سياسة الأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي وهي كالتالي :

س10:هل تغير وظيفتك إذا وجدت وظيفة أخرى بأجر أعلى ؟

ج10:كانت معظم أجوبة العمال ب لا وهذا حسب إقتناع شخصي

س11هل أنت راضي بالمنصب الذي تشغله ؟

ج11:نعم لأن هذا المنصب يناسبني .

س12:هل الأجر المرتفع يزيد من درجة الرضا الوظيفي ؟

ج12: نعم لأن إرتفاع الأجر يرفع من الرضا الوظيفي وأدائي في نفس الوقت .

س13: هل هذا المنصب ترقية إليه ؟

ج13: نعم وذلك بالترقية أو طلب إنتقال من منصب إلى آخر.

س14: هل تشغل نفس الوظيفة منذ بداية عملك ؟

ج14: لا على حسب الترقية .

س15: هل تنوي مغادرة مؤسسة ؟

ج15: نعم إذا إستطعت فتح مشروع خاص بي .

س16: هل منصبك يساعدك على الأداء المتميز ؟

ج16: في بعض الأحيان

المبحث الثالث: تحليل المقابلة وعرض نتائجها

المطلب الأول: التحليل

من خلال إجابة رئيس مصلحة الموارد البشرية ومصلحة وسائل العامة ومصلحة الصفقات، مصلحة الغاز تقنية، مصلحة الزبائن، عن السؤال الأول والثاني والثالث تبين لنا أن الأجر الذي يتقاضاه العامل هو مقابل للجهد الذي يبذله وكذلك يتناسب مع أهله العلمي لأن الأجر هو حق من حقوق العامل كلما زاد الأجر يزيد العامل من ولائه لمؤسسته لأن كل الأجر القاعدي صنف خاص به (المدونة من الملحق رقم 1-2-2)،

وبعد الإطلاع على السؤال الرابع والخامس تبين لنا أن المنح التشجيعية التي تقدمها المؤسسة للعامل وذلك من أجل رفع من إنتاجيته في العمل وتغيير المنح الأقدمية ب 2.6 يعني الزيادة في الأجر وتزيد المنحة على حسب المنطقة كل عامل كلما زادت المنطقة زادت وكذلك منحة الحراس بالمؤسسة (انظر للملحق رقم 3-4-5).

ومن خلال الإجابة رؤساء المصالح على السؤال السادس والثامن والتاسع والعاشر تبين لنا أن كلما زاد العامل ساعات إضافية في العمل يمنح له أجر إضافي، ومنح ذات مردود فردي أي منح الأقدمية نتيجة لمكافئة العامل على أي أداء مميز قام به (المدونة في الملحق رقم 6)

ومع غلاء الأسعار وتكاليف المعيشية تبين لنا أن الأجر الذي أيتقاضاه العمال لا يتناسب مع قدرتهم الشرائية، أما بالنسبة للوسائل الترفيهية التي تقدمها المؤسسة للعامل لا تتناسب مع عدد العمال، وسلفيات والإعانات التي هي حسب كل عامل وقبوله الشخصي بالزيادة.

وإتضح لنا بعد الإجابة عن السؤال إحدى عشر وإثنا عشر أي عامل يطمح بأجر أعلى دائماً وإذا وجد وظيفة أخرى بأجر أعلى يلجأ إليها ولو مغادرته للمؤسسة (المدونة في الملحق رقم 7)

ويزيد رضا العامل بمنصبه لأنه يعمل في مجاله وكذلك للعلاقات بينه وبين رئيس مصلحته أو زملائه في المصلحة وإذا كانت العلاقة سيئة فهذا يؤدي عدم استقراره في العمل مما يجعله غير قادر على إتقان عمله وممارسته بدقة .

أما إجابة رؤساء المصالح على السؤال الثالث عشر ورابع عشر وخامس عشر تبين لنا أن الأجر المرتفع يزيد من درجة الرضا الوظيفي يعني كما كان الأجر مرتفع يزيد من أداء العامل ويعتبر كحافز تشجيعي ،أما عن الترقية فمن خلال الأجوبة تبين لنا أن معظم العمال ترقو إليه عن طريق طلب إنتقال من منصب إلى آخر (المدونة في الملحق رقم 8)

وبعد دراسة أجوبة السادس عشر وسابع عشر تبين لنا أن معظم العامل لهم نية مغادرة المؤسسة وذلك لأسباب خاصة منها وجود مشاكل مع العمال أو إستطاعة فتح مشروع خاص (أعمال حرة)

المطلب الثاني :النتائج المستخلصة من مقابلة

- الأجر يحدد حسب الكفاءات والمؤهلات العلمية ومنصب كل عامل
- مستويات الأجور الحالية لا تتناسب مع غلاء أسعار وتكاليف المعيشة
- تراكم العمل الذي خلفه كوفيد19 هذا ما جعل العمال غير راضون عن العمل وضغوطات في مؤسسة
- بعض عمال كانت إجابتهم على نية مغادرة مؤسسة وذلك على حسب رغبته الشخصية (مشاكل ضغوطات أو إقبالية فتح مشروع خاص)

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل وبعد تحليل الاسئلة المطروحة على بعض العاملين في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ،تبين لنا أن العاملين بهذه المؤسسة يعانون بعدم رضا عن سياسة الأجور المطبقة على المؤسسة .

وكل هذه النتائج أدت في الأخير الى تشكيل علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي.

الخطامة

لقد حاولنا في هذه الدراسة للكشف عن واقع سياسة الأجور وتأثيره على الرضا الوظيفي والذي يعتبر من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي بإهتمام لأن الأجر عنصر أساسي في الحياة الإجتماعية وذلك لتلبية حاجيات الأفراد وكون الأجر مقابل مالي لخدمة في مؤسسة وذلك لتحقيق أكبر مردود وكلما زاد الأجر زاد رضا العامل في مؤسسة وتعد الأجور أساس في إستقرار العامل في عمله والرضا عنه في تحقيق وتيرة عالية من إنتاجية التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة وقدرتها على المحافظة على رضا عملائها حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز إهتمام المؤسسة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم ومما يدل على ذلك هو النظريات المفسرة للرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة ، وعلى أساس المقارنة والتبادل .

نتائج اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضية الاولى:

- الاجر هو ما يدفع للعامل من مبلغ مالي مقابل الجهد الذي يبذله .
- الأجر يعتبر هو المقابل المالي الذي يحظى به العامل في مؤسسة جراء العمل المبذول جراء جهده ، نجد الفرضية صحيحة حيث أن الأجور تتحكم فيها قواعد تتحدد وفقا لنظام المتبع سواء كان نظام دفع إنتاجي أو زمني ، كما تتحكم فيها عدة معايير أهمها المؤهلات العلمية والأقدمية .

• بالنسبة للفرضية الثانية :

- يؤثر الاجر الاساسي على الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- للأجور اثر كبير في رضا العاملين في مؤسسة حيث نجد أن الفرضية تحققت اذ أن الأجر يؤثر على رضا الوظيفي لأن كلما يكون الأجر عالي زاد رضا العامل في مؤسسة .

- -بالنسبة للفرضية الثالثة :
- -تساهم الأجور التحفيزية في زيادة نسبة الرضا الوظيفي العامل في مؤسسة
- لقد تم توصل إلى تأكيد هذه الفرضية على مستوى المؤسسة حيث تبين لنا أن الأجر الذي يتقاضاه العامل التحفيزي لاحظنا معظم العمال الذين يتحصلون على أجور عالية أدائهم عالي وجيد مقارنة مع عمال صيانة التي أجورهم منخفضة

نتائج العامة :

-يمكن تقسيم نتائج التي تم توصل إليها في دراستنا الى قسمين قسم خاص بالجانب النظري والثاني خاص بالجانب التطبيقي وكذلك كمايلي :

قسم الاول :النتائج النظرية

- هو محدد أساس للعامل الذي تقدمه له المؤسسة خلال جهده وعمله
- الرضا العاملين عن نظام الأجور ليس بضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا
- يتحقق الرضا الوظيفي بالأجر المناسب الذي يتقاضاه مما يجعله يزيد من إنتاجيته

قسم الثاني : النتائج التطبيقية

- تعد المجهودات المبذولة في مؤسسة ضعف ما يتقاضاه العامل مما يؤدي إلى عدم رضاه
- العوامل الشخصية للعامل تؤثر على أدائه الوظيفي وهذا ما أكدته نتائج التي توصلنا إليها من خلال نتائج المقابلة من بين هذه العوامل عدم القدرة على تحمل الضغوط والمشاكل .

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا سياسة الأجور ، وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ، نقدم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى المؤسسة وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي :

- إخضاع العاملين بصفة دورية للدورات تدريبية وتكوينية.
- استخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم إتجاه العمل
- إهتمام المؤسسة بجانب المعنوي للتحفيز كما له تأثير على انتاجية العمل
- توفير وسائل ترفيهية كالنوادي ،أماكن رياضة الرحلات
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف
- وضع معايير موضوعية لتقييم أداء يتم إلتزام بها
- ضرورة تفهم حاجة أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف

آفاق الدراسة

في أثناء قيامنا بهذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة ،راينا أنها مواضيع جديرة وقد أثار إنتباهنا ونحن نقدم هذه الدراسة عدة مواضيع خاصة في الرضا الوظيفي والتي نطرحها كالتالي :

- المعايير التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .
 - أثر الحوافز على الرضا الوظيفي
 - مقارنة نظام الاجور وأثره على الرضا الوظيفي بين القطاع العام والخاص
 - أثر نظام الأجور على الرضا الوظيفي
- وفي الأخير يعتبر موضوع سياسة الأجور هاما وواسعا لمن أراد ان سيتوسع ويقوم بدراسات مستقبلية

قائمة المرجع

قائمة الكتب :

1. احسان دهب جلاب ،ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2011م
2. احسان محمد الحسن ،علم الاجتماع الاقتصادي ،الطبعة الاولى ،الاردن ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2005م،
3. بشار يزيد الوليد -الادارة الحديثة للموارد البشرية -دار الراهة للنشر والتوزيع -دار الحامدة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2008-1429
4. . حيرالدج ينبرج ، روبرت تعريب رفاعي محمد ، اسماعيل علي بسيوني ، ادارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية ، 2004م
5. حنا نصر الله ،ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ،الاردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ،2013م
6. خليل عبد الرحمن معاينة ،علم النفس الاجتماعي ،الطبعة الثانية ،الاردن ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،2007م
7. دار مكتبة عين الشمس ،القاهرة ،مصر ،طبعة الثانية ،1998، عائشة مصطفى المناوي ،سلوك المستهلك ،
8. ريجيو ،رونالد، المدخا الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ،، عمان، دار الشروق ،1990م
9. زويلف مهدي ،ادارة الافراد مدخل كمي ، عمان ،بدون دار نشر ، الطبعة الثالثة ،2005م،
10. سالم تيسير ، الرضا الوظيفي ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء ، عمان، 2008
11. سهيلة محمد عباس ، حسين علي علي ،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،1999م

12. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص،ص212،211
13. طارق عبد الحميد السامراني ،سيكولوجية نظم الحوافز التربوية ،الطبعة الاولى ،الاردن ،دار الابتكار للنشر والتوزيع ،2013م
14. على الفلاح الزغبى ، عبد الوهاب بن بريكة ، مبادئ الادارة ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013م
15. عبدالرحمن محمد العيسوي ، الادارة في عصر العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007
16. عصام عبد الوهاب الدباغ ،ادارة الافراد ،الطبعة الرابعة ، الاردن ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2008م
17. عبد الرحمن سيار ،ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضى ،الطبعة الاولى ،مصر ، دار الوفاء لدنيا للطباعة ،2014م
18. فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008م
19. فاروق عبدالله فليه ،محمد عبد المجيد ،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ،الطبعة الثانية ،الاردن ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2009م.
20. محمد الصيرفي، السلوك الايداري و العلاقات الانسانية ، طبعة الاولى ،دار الوفاء الاسكندرية ،2007
21. مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل، اثناء للنشر والتوزيع ،الاردن ،2001
22. مروان طاهر الزغبى ،الرضا الوظيفي ،الطبعة الاولى، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001م..

23. محمود عبدالله خوالدة ، حسين على العموش ، علم النفس السياسي و اعلامي ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار الحامد ، 2009م .
24. محمود عبدالله خوالدة ، حسين على العموش ، علم النفس السياسي و اعلامي ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار الحامد ، 2009م . .
25. محمود سليمان العميدان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004م.
26. محمد صلاح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية الاسكندرية ، 1997م
27. محمد باشا واخرون ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الاردن ، صفاء للنشر والتوزيع ، 2000م .
28. محمد سرور الحريري ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الاردن ، دار البداية ، 2006م.
29. محمد السعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، مص ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002م
30. محمد مصطفى الديب ، علم النفس الاجتماعي التربوي اساليب تعلم المعاصرة ، الطبعة الاولى ، مصر ، عالم الكتب ، 2003م
31. محمد اسماعيل قباري ، علم الاجتماع الاداري والمشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، (د،ط)، مصر ، منشاة المعارف ، 1981م
32. محمد على محمد ، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، (د،ط) ، مصر ، دار المعارف الجامعية ، 1997م
33. مصطفى نجيب الشاوش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد ، الطبعة الثالثة ، الاردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005م

34. ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل ،مجلة العلوم الاجتماعية ،السنة:10،العدد :3،ص،ص73،46

قائمة الاطروحات والمذكرات:

35. العمري فريال، شنوفي فارس، سياسة الاجور واثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة الطاسلي مذكرة ليسانس، سنة 2019/2018

36. الكر محمد -سياسة الاجور في الجزائر " واقع وفاق "مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص ادارة الموارد البشرية -سنة 2007-2008

37. حداث ايدير ، حداث وردة ، تسيير نفقة الاجور في مؤسسة عمومية ذات طابع ايداري ، دراسة حالة بلدية صحاريج ، مذكر تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص محاسبة وتدقيق ،2019/2018

38. 4.خدة ياسر -تومي نورالدين -محاسبة الاجور في المؤسسات العمومية

39. سايب مسعود -بوزوايد دراجي الحزني -المعالجة المحاسبية للاجور في ظل النظام المحاسبي المالي -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة -تخصص محاسبة وتدقيق -سنة 2020-2021

40. سومر اديب ناصر -انظمة الاجور واثرها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية -بحث لنيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال

41. شاطر شفيق ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء ، جيجل ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والتسيير ، جامعة بومرداس ، 2010/2009

42. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، دراسة ميدانية على مستوى ولاية بسكرة-السنة الجامعية 2018/2019
43. مارية فلاح -دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الاجور في المؤسسات العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد-مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا -سنة 2007،

قائمة المجلات و المنتديات :

44. ماهية الاجور .المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية سنة 2009.

الملاحق

N = 1

عون تحكم



Bulletin de Paie

063912 04 2022

Unité - Service - Localité DD LAGHOuat DIV TECH ELEC			Nom Prenoms XXXXXXXXXX		Matricule 063912	
BG UL	Code Service UL05	No Adherent 0333357062	Situation Familiale MARIE	Nbre Enfants 4	Quotient Familial 300	
Statut PERMANENT	Code TX41	Poste de Travail TECHNICIEN PRINCIPAL MAINTENANCE TELECOMMUNICATIONS		Classement 13-R		
No S.Soc 85-1849-0055-36	Salaire de AVRIL 2022		CCP 001121732544			
Code	Elément de rémunération Libellé		Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE						
061 1	SALAIRE DE BASE				50 440,00	
576 1	IND FORF TRANSPORT				1 534,00	
510 1	IND DE NUISANCE		26,00	133,00	3 458,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF			18,20	9 180,08	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU			12,00	6 052,80	
557 1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4)		26,00	424,00	11 024,00	
141 1	IND SALAIRE UNIQUE				1 950,00	
971 2	COTISATIONS CNAS		80 154,88	9,00		7 213,94
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI		63 450,94			9 431,50
Sous Total 1					83 638,88	16 645,44
RETENUES POUR COMPTE						
Net payé par la Société					66 993,44	
Sous Total 2					0,00	0,00
Retenues pour compte					0,00	
ASS. I.R.G		63 450,94				
A. SECU SO		80 154,88				
ASS. MUTEG		80 154,88				
Net A Payer					66 993,44	

VEUILLEZ NOTER VOTRE AVANCEMENT D'ECHELON 7

N=2



عون تنفيذ

166558 04 2022

Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité DD LAGHOUAT DIV TECH ELEC			Nom Prenoms XXXXXXXXXX		Matricule 166558	
BG UL	Code Service UL05	No Adherent 0333357062	Situation Familiale MARIE	Nbre Enfants 0	Quotient Familial 200	
Statut PERMANENT	Code C261	Poste de Travail ELECTRICIEN DISTRIBUTION NIVI		Classement 08-R		
Na S.Soc 97-2544-0034-43	Salaire de AVRIL 2022		CCP 002032599510			
Code	Elément de rémunération Libellé		Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIÉTÉ						
061 1	SALAIRE DE BASE				34 075,00	
576 1	IND FORF TRANSPORT				1 534,00	
432 1	IND CONGE ANNUEL	2021	7,00	366,35	2 564,45	
432 1	IND CONGE ANNUEL	2020	63,00	343,56	21 644,28	
426 1	H.S JF/RH J PAY 175%		7,50	196,59	2 580,24	
510 1	IND DE NUISANCE		14,00	215,00	3 010,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF		70,00	5,20	1 055,10	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU		70,00	14,65	2 972,48	
557 1	IND ZONE (C1.C2.C3.C4		14,00	312,00	4 368,00	
141 1	IND SALAIRE UNIQUE				1 950,00	
430 2	HRS ABSENCE CONGE ANN	2020	63,00	196,59		12 385,17
430 2	HRS ABSENCE CONGE ANN	2021	7,00	196,59		1 376,13
971 2	COTISATIONS CNAS		58 508,25	9,00		5 265,74
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI		50 408,51			5 908,00
Sous Total 1					75 753,55	24 935,04
RETENUES POUR COMPTE					Net payé par la Société 50 818,51	
970 2	RET RETRAITE COMPL		58 508,25	3,00		1 755,25
952 2	COT MUT SEC VIE DECES					150,00
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2		58 508,25	2,00		1 170,16
Sous Total 2					0,00	3 075,41
Retenues pour compte					3 075,41	
ASS. I.R.G					50 408,51	
A. SECU SO					58 508,25	
ASS. MUTEG					58 508,25	
Net A Payer					47 743,10	

N=3

Accord collectif de rang supérieur n° 01 / 2018

منحة المنطقة

5. Montants journaliers correspondant à l'indemnité de zone géographique

Montants applicables à compter du 1^{er} janvier 2018 :

Catégorie	TYPES DE ZONES													
	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	D1	D3	D2	D2'
5	35	57	75	35	126	160	215	269	407	523	816	864	944	1133
6	38	64	83	38	134	171	226	286	431	541	838	885	974	1171
7	39	66	86	39	141	178	247	306	467	561	869	918	1007	1210
8	46	72	88	46	159	187	264	325	497	603	933	988	1080	1297
9	49	75	97	49	171	207	286	350	534	629	974	1029	1131	1358
10	50	77	108	50	178	215	297	372	566	688	1067	1127	1238	1487
11	57	83	115	57	193	237	317	394	599	726	1124	1188	1303	1563
12	64	86	123	64	207	259	335	418	640	781	1212	1285	1403	1685
13	66	88	132	66	220	273	358	438	684	819	1267	1342	1469	1765
14	72	97	137	72	237	306	383	475	735	893	1384	1461	1601	1923
14A	75	108	152	75	248	332	423	530	794	937	1452	1535	1685	2023
15	77	121	163	77	269	350	460	559	856	995	1545	1633	1793	2151
15A	83	132	174	83	288	363	495	622	937	1050	1623	1718	1886	2262
16	86	145	189	86	313	383	534	660	1007	1153	1788	1894	2074	2491
17	88	159	207	88	350	401	581	706	1106	1153	1788	1894	2074	2491
18	90	171	225	90	387	418	627	753	1205	1153	1788	1894	2074	2491
≥19	93	185	242	93	424	435	673	798	1304	1153	1788	1894	2074	2491

Montants applicables à compter du 1^{er} août 2018 :

Catégorie	TYPES DE ZONES													
	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	D1	D3	D2	D2'
5	38	62	82	38	137	175	235	293	444	571	890	943	1030	1236
6	41	70	91	41	146	187	247	312	470	590	914	965	1063	1277
7	43	72	94	43	154	194	269	334	509	612	948	1001	1099	1320
8	50	79	96	50	173	204	288	355	542	658	1018	1078	1178	1415
9	53	82	106	53	187	226	312	382	583	686	1063	1123	1234	1481
10	55	84	118	55	194	235	324	406	617	751	1164	1229	1351	1622
11	62	91	125	62	211	259	346	430	653	792	1226	1296	1421	1705
12	70	94	134	70	226	283	365	456	698	852	1322	1402	1531	1838
13	72	96	144	72	240	298	391	478	746	893	1382	1464	1603	1925
14	79	106	149	79	259	334	418	518	802	974	1510	1594	1747	2098
14A	82	118	166	82	271	362	461	578	866	1022	1584	1675	1838	2207
15	84	132	178	84	293	382	502	610	934	1085	1685	1781	1956	2347
15A	91	144	190	91	314	396	540	679	1022	1145	1771	1874	2057	2468
16	94	158	206	94	341	418	583	720	1099	1258	1951	2066	2263	2717
17	96	173	226	96	382	437	634	770	1207	1258	1951	2066	2263	2717
18	98	187	245	98	422	456	684	821	1315	1258	1951	2066	2263	2717
≥19	101	202	264	101	463	475	734	871	1423	1258	1951	2066	2263	2717

N = 2014

Accord collectif de rang supérieur n° 01 / 2018

منحة الأقدمية

1. Taux de l'indemnité d'expérience professionnelle

Les années accomplies dans la filière de l'emploi sont validées sur la base de 2,6 % du salaire de base par année et 1,3 % par année acquise en dehors de la filière de l'emploi d'affectation.

Ces taux sont applicables selon le tableau ci-après :

Ancienneté	Echelon correspondant	Taux d'IEP à compter du 01/01/2018	Taux d'IEP à compter du 01/08/2018	Taux d'IEP à compter du 01/01/2019
1	1	2,2	2,4	2,6
2	2	4,4	4,8	5,2
3	3	6,6	7,2	7,8
4	4	8,8	9,6	10,4
5	5	11	12	13
6	6	13,2	14,4	15,6
7	7	15,4	16,8	18,2
8	8	17,6	19,2	20,8
9	9	19,8	21,6	23,4
10	10	22	24	26
11	11	24,2	26,4	28,6
12	12	26,4	28,8	31,2
13	13	28,6	31,2	33,8
14	14	30,8	33,6	36,4
15	15	33	36	39
16	16	35,2	38,4	41,6
17	17	37,4	40,8	44,2
18	18	39,6	43,2	46,8
19	19	41,8	45,6	49,4
20	20	44	48	52
21	21	46,2	50,4	54,6
22	22	48,4	52,8	57,2
23	23	50,6	55,2	59,8
24	24	52,8	57,6	62,4
25	25	55	60	65
26	26	57,2	62,4	67,6
27	27	59,4	64,8	70,2
28	28	61,6	67,2	72,8
29	29	63,8	69,6	75,4
30	30	66	72	78
31	31	68,2	74,4	80,6
32	32	70,4	76,8	83,2
33	33	72,6	79,2	85,8
34	34	74,8	81,6	88,4
35	35	77	84	91
36	36	79,2	86,4	93,6
37	37	81,4	88,8	96,2
38	38	83,6	91,2	98,8
39	39	85,8	93,6	101,4
40	40	88	96	104
...

N=45

Accord collectif de rang supérieur n° 01 / 2018

منحة المناوبة

7. Montants journaliers de l'indemnité d'astreinte

7.1. Pour l'astreinte d'intervention :

Catégorie	Montants applicables à compter du 01 / 01 / 2018	Montants applicables à compter du 01 / 08 / 2018	Montants applicables à compter du 01 / 01 / 2019
	DA/jour	DA/jour	DA/jour
5	541	590	640
6	586	640	693
7	634	691	749
8	685	748	810
9	741	809	876
10	802	875	948
11	867	946	1024
12	938	1024	1109
13	1014	1106	1199
14	1098	1198	1297
14A	1174	1280	1387
15	1256	1370	1485
15A	1344	1466	1589
16	1439	1570	1700
17	1539	1679	1819
18	1647	1796	1946
19	1762	1922	2083
≥ 20	1885	2057	2228

7.2. Pour l'astreinte de disponibilité :

Catégorie	Montants applicables à compter du 01 / 01 / 2018	Montants applicables à compter du 01 / 08 / 2018	Montants applicables à compter du 01 / 01 / 2019
	DA/jour	DA/jour	DA/jour
5	271	295	320
6	293	319	346
7	317	346	374
8	343	374	406
9	371	404	438
10	400	437	473
11	433	473	512
12	469	511	554
13	507	553	599
14	549	599	649
14A	587	641	694
15	628	685	742
15A	672	733	794
16	719	785	850
17	770	840	910
18	824	899	974
19	881	961	1041
≥ 20	943	1028	1114

N = 01/1/2018

Accord collectif de rang supérieur n° 01 / 2018

Montants applicables à compter du 1^{er} janvier 2019 :

Catégorie	TYPES DE ZONES													
	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	D1	D3	D2	D2'
5	42	68	88	42	148	190	255	317	481	619	965	1022	1115	1339
6	44	75	99	44	159	203	268	338	510	640	991	1045	1152	1383
7	47	78	104	47	166	211	291	361	551	663	1027	1084	1191	1430
8	55	86	104	55	187	221	312	385	588	712	1102	1167	1277	1533
9	57	88	114	57	203	244	338	413	632	744	1152	1217	1336	1604
10	60	91	127	60	211	255	351	439	668	814	1261	1331	1464	1758
11	68	99	135	68	229	281	374	465	707	858	1329	1404	1539	1847
12	75	101	146	75	244	307	395	494	757	923	1433	1518	1659	1992
13	78	104	156	78	260	322	424	517	809	967	1498	1586	1737	2085
14	86	114	161	86	281	361	452	562	868	1056	1635	1726	1893	2272
14A	88	127	179	88	294	393	499	627	939	1108	1716	1815	1992	2391
15	91	143	192	91	317	413	543	660	1011	1175	1825	1929	2119	2543
15A	99	156	205	99	341	429	585	736	1108	1240	1919	2031	2228	2674
16	101	172	224	101	369	452	632	780	1191	1362	2114	2239	2452	2943
17	104	187	244	104	413	473	686	835	1308	1362	2114	2239	2452	2943
18	107	203	265	107	458	494	741	889	1425	1362	2114	2239	2452	2943
≥19	109	218	286	109	502	515	796	944	1542	1362	2114	2239	2452	2943

الحراس

6. Montants de l'indemnité de travail posté

Catégorie	Montants applicables à compter du 01 / 01 / 2018	Montants applicables à compter du 01 / 08 / 2018	Montants applicables à compter du 01 / 01 / 2019
	DA/quart	DA/quart	DA/quart
5	296	323	350
6	320	349	378
7	347	378	410
8	375	409	443
9	406	443	480
10	439	479	519
11	474	517	560
12	513	559	606
13	554	605	655
14	601	655	710
14A	642	701	759
15	688	750	813
15A	735	802	868
16	787	858	930
17	842	918	995
18	901	983	1065
≥19	964	1051	1139

N=4

إطار



041945 04 2022

Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité DRD LAGHOUAT SEC			Nom Prenoms XXXXXXXXXX			Matricule 041945		
BG UL	Code Service UL00	No Adherent 0333357062	Situation Familiale MARIE		Nbre Enfants 0	Quotient Familial 200		

Statut PERMANENT	Code B251	Poste de Travail ING ETUDES SECURITE NIVI		Classement 16-1
---------------------	--------------	--	--	--------------------

No S.Soc 83-2181-0011-55	Salaire de AVRIL 2022	CCP 000586688208
-----------------------------	--------------------------	---------------------

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE					
061 1	SALAIRE DE BASE			74 373,00	
576 1	IND FORF TRANSPORT			1 534,00	
510 1	IND DE NUISANCE	26,00	82,00	2 132,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF		39,00	29 005,47	
525 1	PRIME DE PARRAINAGE			1 518,00	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU		14,00	10 412,22	
557 1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4	26,00	632,00	16 432,00	
971 2	COTISATIONS CNAS	133 872,69	9,00		12 048,54
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI	105 544,77			21 562,00
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI	1 381,38	10,00		138,13
Sous Total 1				135 406,69	33 748,67
Net payé par la Société				101 658,02	
Sous Total 2				0,00	0,00
Retenues pour compte				0,00	

ASS. I.R.G	105 544,77	Net A Payer	101 658,02
A. SECU SO	133 872,69		
ASS. MUTEG	133 872,69		

VEUILLEZ NOTER VOTRE AVANCEMENT D'ECHELON 15

التقييم

Accord collectif de rang supérieur n° 01/2019.

GRILLE DES SALAIRES : REVALORISATION DE 25% APPLICABLE A COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2020.

GSP	Niveaux de rémunération	Salaire de base	Classes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	Chevron																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Exécution	5	26 930	28 008	29 128	30 293	31 505	32 765	34 075	35 439	36 856	38 330	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	69 031	71 793	74 664	77 650	80 689	83 781	86 928	90 133	93 398	96 725	100 116	103 574	107 093	110 676	114 326	118 045	121 836	125 699	129 638	133 645	137 723	141 875	146 105	150 418	154 808	159 278	163 821	168 441	173 131	177 895	182 738	187 654	192 646	197 718	202 875	208 111	213 430	218 836	224 333	229 918	235 597	241 375	247 248	253 220	259 292	265 461	271 732	278 110	284 591	291 179	297 879	304 687	311 609	318 641	325 788	333 055	340 439	347 945	355 569	363 318	371 198	379 214	387 373	395 671	404 114	412 707	421 445	430 334	439 379	448 586	457 951	467 479	477 174	487 042	497 080	507 287	517 669	528 223	538 955	549 871	560 975	572 273	583 771	595 475	607 389	619 518	631 868	644 445	657 255	670 304	683 600	697 149	710 956	725 029	739 373	754 003	768 925	784 155	799 699	815 564	831 757	848 285	865 154	882 373	899 949	917 890	936 111	954 729	973 751	993 085	1012 738	1032 717	1053 039	1073 712	1094 753	1116 170	1137 979	1160 188	1182 804	1205 834	1229 285	1253 164	1277 479	1302 237	1327 446	1353 114	1379 249	1405 858	1432 949	1460 530	1488 699	1517 464	1546 833	1576 814	1607 424	1638 681	1670 503	1702 998	1736 189	1770 108	1804 763	1840 089	1876 204	1913 027	1950 565	1988 935	2028 064	2067 971	2108 674	2150 189	2192 524	2235 697	2279 626	2324 418	2370 089	2416 656	2464 136	2512 545	2561 899	2612 216	2663 513	2715 807	2769 116	2823 448	2878 811	2934 223	2990 693	3048 228	3106 845	3166 564	3227 393	3289 349	3352 449	3416 700	3482 119	3548 724	3616 532	3685 551	3755 791	3827 269	3900 004	3974 013	4049 304	4125 894	4203 791	4283 012	4363 566	4445 462	4528 717	4613 349	4700 376	4788 806	4878 656	4969 944	5062 688	5156 905	5252 614	5349 833	5448 571	5548 846	5650 676	5754 079	5859 071	5965 671	6073 896	6183 764	6295 293	6408 501	6523 407	6640 029	6758 384	6878 491	6999 368	7122 033	7246 505	7372 802	7500 843	7630 654	7762 253	7895 668	8030 915	8167 924	8306 714	8447 313	8589 740	8733 923	8879 880	9027 639	9177 219	9328 658	9481 885	9636 930	9793 822	9952 589	10113 259	10275 859	10440 418	10607 965	10787 527	10969 222	11153 080	11339 120	11527 371	11717 851	11910 590	12105 617	12303 060	12502 847	12705 007	12909 570	13116 565	13326 021	13538 068	13752 735	13969 151	14148 356	14330 389	14515 279	14703 054	14893 743	15087 370	15283 964	15483 551	15686 159	15891 816	16100 551	16302 394	16507 365	16715 494	16926 820	17141 371	17359 176	17580 264	17804 665	18032 407	18263 620	18498 333	18736 585	18978 406	19223 825	19472 871	19725 582	19981 987	20242 116	20506 997	20775 669	21048 162	21324 507	21604 744	21888 902	22177 010	22469 107	22765 322	23065 684	23370 222	23679 964	24093 840	24512 881	24937 117	25366 578	25801 289	26241 280	26686 680	27137 519	27593 826	28055 731	28523 272	29096 578	29675 680	30260 517	30852 219	31451 016	32056 947	32670 141	33290 726	33917 811	34551 525	35191 997	35839 356	36493 740	37154 179	37821 792	38495 608	39176 757	39865 270	40561 276	41264 793	41974 852	42692 484	43417 820	44150 989	44892 011	45642 016	46400 125	47166 368	47940 774	48723 372	49515 183	50316 336	51126 971	51947 218	52778 196	53619 945	54472 706	55337 609	56214 784	57104 361	58006 771	58921 146	59848 607	60788 394	61741 642	62708 489	63689 965	64685 309	65695 669	66720 175	67760 882	68816 920	69889 427	70978 633	72083 688	73205 841	74345 231	75503 096	76678 585	77871 844	79083 114	80303 535	81542 256	82799 517	84075 557	85370 606	86684 904	88018 791	89373 407	90748 982	92145 757	93564 931	95006 844	96472 736	97962 847	99477 417	101016 696	102580 823	104170 046	105785 503	107426 532	109093 374	110786 760	112505 931	114251 127	116023 600	117822 600	119648 374	121501 071	123380 941	125287 236	127221 205	129182 107	131170 091	133185 300	135227 975	137298 266	139397 437	141524 740	143679 316	145862 415	148074 286	150315 179	152585 344	154884 929	157213 185	159571 374	161958 647	164375 244	166821 419	169297 419	171803 502	174340 740	176908 283	179507 372	182137 157	184797 780	187488 481	190209 381	192960 620	195741 437	198552 971	201394 461	204267 029	207170 784	210104 765	213069 211	216064 362	219090 359	222147 342	225234 551	228352 125	231500 303	234678 341	237886 384	241124 571	244392 854	247690 371	251018 162	254375 451	257762 489	261179 427	264626 414	268103 491	271610 789	275148 346	278716 304	282314 711	285942 919	289600 166	293288 513	297006 100	300753 971	304531 357	308348 492	312195 527	316072 691	319979 944	323916 415	327883 246	331880 584	335907 659	340064 629	344251 644	348468 745	352705 941	356972 372	361269 079	365595 187	369950 346	374334 606	378747 917	383190 329	387662 992	392165 057	396697 654	401259 333	405850 234	410470 417	415119 134	419797 537	424504 761	429240 856	434006 852	438802 899	443628 947	448485 146	453371 446	458287 897	463334 549	468411 506	473518 517	478655 521	483822 577	489019 634	494246 701	499503 818	504790 895	510107 972	515454 106	520831 199	526238 303	531675 428	537142 564	542639 721	548166 899	553724 130	559311 324	564928 583	570575 907	576252 441	581959 284	587696 466	593463 627	599260 867	605087 187	610944 617	616831 236	622748 074	628694 251	634669 994	640675 343	646711 491	652777 679	658874 937	664991 286	671128 755	677295 385	683492 215	689719 284	695976 543	702263 922	708581 421	714929 990	721308 769	727718 788	734159 987	740631 606	747134 805	753668 624	760233 683	766829 922	773456 371	780114 060	786802 929	793521 118	800270 767	807049 916	813859 615	820700 914	827571 863	834473 602	841405 271	848367 920	855359 579	862381 288	869433 987	876515 706	883627 475	890769 224	897941 003	905143 772	912375 571	919637 410	926929 319	934251 328	941603 357	948985 426	956397 555	963839 744	971311 993	978813 362	986345 791	993907 310	1001499 949	1009122 728	1016775 787	1024458 946	1032171 125	1039914 344	1047687 623	1055490 972	1063323 401	1071186 940	1079079 569	1087002 368	1094955 457	1102938 756	1110951 165	1118994 614	1127067 144	1135170 783	1143303 692	1151466 991	1159659 791	1167882 110	1176135 560	1184418 109	1192731 849	1201074 188	1209447 527	1217850 976	1226283 546	1234746 345	1243239 444	1251762 843	1260315 182	1268898 581	1277511 940	1286154 329	1294827 668	1303530 987	1312263 406	1321026 925	1329819 574	1338642 373	1347495 362	1356378 601	1365291 900	1374234 269	1383207 618	1392210 987	1401243 386	1410306 805	1419399 304	1428522 894	1437675 613	1446858 483	1456071 422	1465314 641	1474587 940	1483890 309	1493223 768	1502586 267	1511979 807	1521402 526	1530855 425	1540338 544	1549851 903	1559394 332	1568967 851	1578570 470	1588203 269	1597866 149	1607559 118	1617282 988	1627035 907	1636818 787	1646631 626	1656474 435	1666347 224	1676250 113	1686183 122	1696146 61	1706139 99	1716162 46	1726215 93	1736298 49	1746411 16	1756554 77	1766727 44	1776930 11	1787163 82	1797426 49	1807719 16	1818042 83	1828395 50	1838778 17	1849191 84	1859634 51	1870107 18	1880610 85	1891143 52	1901706 20	1912299 97	1922922 64	1933585 31	1944278 98	1955001 65	1965754 32	1976537 99	1987350 66	1998193 33	2009066 00	2019969 67	2030902 34	2041865 1	2052858 68	2063881 35	2074934 2	2086017 69	2097130 36	2108273 3	2119546 70	2130849 37	2142182 4	2153545 71	2164938 38	2176361 4	2187814 72	2199297 39	2210810 4	2222353 73	2233926 40	2245529 7	2257162 74	2268825 41	2280518 8	2292241 75	2304004 42	2315797 9	2327620 76	2339483 43	2351386 80	2363219 45	2375082 81	2386985 46	2398918 82	2410881 47	2422884 83	2434917 48	2446980 84	2459083 49	2471216 85	2483479 50	2495752 51	2508055 52	2520388 53	2532751 54	2545144 55	2557567 56	2570020 57	2582503 58	2595016 59	2607559 60	2620132 61	2632735 62	2645368 63	2658031 64	2670724 65	2683447 66	2696190 67	2708953 68	2721736 69	2734549 70	2747392 71	2760265 72	2773168 73	2786101 74	2799064 75	2812057 76	2825080 77	2838133 78	2851216 79	2864329 80	2877472 81	2890645 82	2903848 83	2917081 84	2930344 85	2943637 86	2956960 87