



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم
التسيير



الموضوع

قياس مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية
دراسة تطبيقية في المؤسسة الإستشفائية العمومية
الحكيم سعدان - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
مدوكي يوسف

إعداد الطالبة :
نصري منيرة

تعتبر الموارد البشرية لأي منظمة حكومية أو خاصة هي العمود الفقري الذي بدونه لا يكون هناك وجود لها، ذلك أن هذه الموارد بفتاتها المختلفة الإدارية، الفنية، العلمية والمهنية تعمل وفق سياسات و خطط معينة لتحقيق أهداف محددة فنجاح المنظمة يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية فهي أساس ثروتها و ميزات التنافسية . والمنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من رأسمالها البشري لتحسين الأداء، ولاشك أن المعاملة العادلة في التعويضات غير المتحيزة للأوليات وإعطاء الفرص المتساوية للجميع من شأنه أن ينمي لديهم توجهات طيبة تجاه العمل ويساعدهم على الاستقرار فيه، هذه المشاعر ليست ضرورية للإنسان في العمل فقط بل هي ضرورية لسعادته الشخصية أيضا .

وتلعب التعويضات دورا هاما في عمل المنظمات كما تساهم في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لأن الأداء يتأثر بالرضا وهذا الأخير يعتمد على وجود نظام تعويضات يقوم على معرفة احتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية. فتصميم أنظمة التعويضات المالية من أكثر وظائف الموارد البشرية تعقيدا و حساسية لإدارة المنظمات بشكل عام وإدارة شؤون العاملين فيها بشكل خاص و ذلك نتيجة لأهميتها البالغة لصاحب العمل و العامل على حد سواء. فهي تشكل عنصرا أساسيا من التكلفة الكلية للمنظمة على السلوك الموظف و رغباته لذلك فان أفضل نظام للتعويضات هو الذي يعكس مصالح الأطراف المختلفة جميعا و يحقق العدالة و يساعد المنظمة في دعم برامجها ومن ثم تحقيق أهدافها.

2 / إشكالية البحث:

إن مشكلة البحث هي محاولة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية الحكيم سعدان عن نظام التعويضات المالية و التي يمكن صياغتها بالسؤال التالي :

- ما مدى رضا موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان عن نظام التعويضات المالية؟

والتي تتفرع منها التساؤلات التالية:

1. ما مدى رضا موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان عن نظام الأجور ؟
2. ما مدى رضا موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان عن نظام المعاشات (التقاعد) ؟
3. ما مدى رضا موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان عن نظام الحوافز المادية ؟
4. هل توجد فروقات في الرضا عن التعويضات المالية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس - العمر - الفئة المهنية - سنوات الخبرة - الحالة المدنية)؟

3/ الفرضية الرئيسية:

- العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان " غير راضين عن نظام التعويضات المالية المطبق عليهم.

ويندرج ضمن هذه الفرضية 4 فرضيات فرعية هي:

- 1 - العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "حكيم سعدان" غير راضين عن نظام الأجور المطبق عليهم.
- 2 - العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "حكيم سعدان" غير راضين عن نظام التقاعد المطبق عليهم .
- 3 - العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "حكيم سعدان" غير راضين عن نظام الحوافز المادية المطبق عليهم.
- 4- توجد فروقات في الرضا عن التعويضات المالية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس - العمر - الفئة المهنية - سنوات الخبرة - الحالة المدنية).

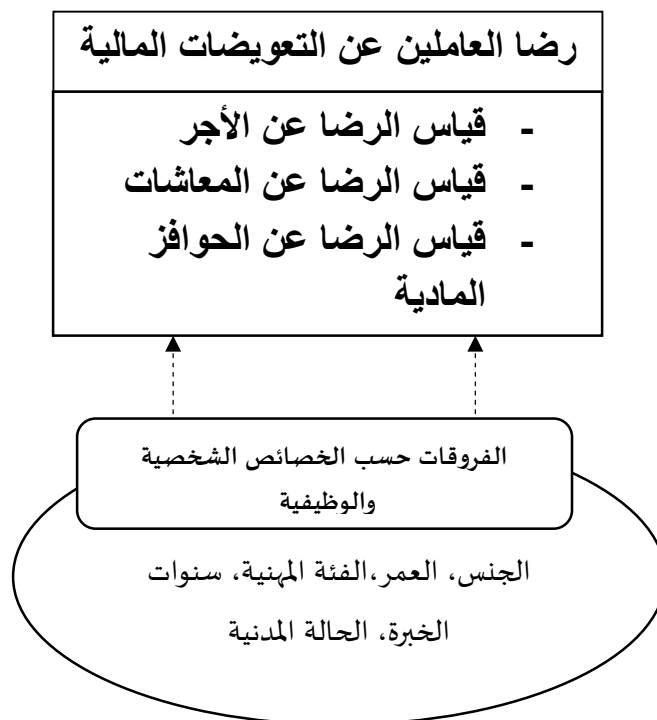
4 / أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من حيث أنه يقيس مستوى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية والخاصة بالأفراد العاملين بالمنظمات، والذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين ولا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطها برضا الموظفين عن التعويضات المالية التي تلبي حاجياتهم والتي تتغير من وقت لآخر ومن فرد إلى آخر. معرفة الواقع الفعلي لمستوى رضا الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان" من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة للتعرف على مستوى رضا العاملين عن التعويضات المالية مما يساعد فهم النقائص و الإختلالات.

5/ أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية المطبقة في المؤسسة العمومية حكيم سعدان .
- الربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان .
- الاستفادة من النتائج و الحلول و التوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى رضا العاملين عن التعويضات المالية في المؤسسة محل الدراسة.

5 / نموذج البحث:



المصدر : من إعداد الطالبة .

6 / التعريفات الإجرائية:

- الرضا : الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل المحيطة له.
- التعويضات : كل ما يتقاضاه الفرد مقابل جهد أو مقابل انخراطه في المنظمة.
- الأجر : المقابل النقدي الممنوح للموظف يقدم دوريا بانتظام مقابل قيامه بواجباته الوظيفية .
- التقاعد : يبدأ الحق في الحصول على هذه المنحة مع انتهاء الخدمة في المؤسسة التي كان يشتغل فيها.
- الحوافز المادية : كل ما يتقاضاه الفرد من مقابل مادي بهدف تحفيزه .

7/ منهج الدراسة :

أما من حيث المنهج العلمي المتبع في إعداد البحث فإنه يعتمد على استخدام المنهج الوصفي الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب و أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة حيث يصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفما وكما .

8 / الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : سفيان نظمي عادل الشيباب، " دور التعويضات في دافعية العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية "، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية عام : 2014 بجامعة جدارا- الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعويضات و دورها في دافعية العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية و قد شملت عينة الدراسة 325 موزعة على 14 جامعة خاصة أردنية و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن مستوى التعويضات المالية في الجامعات الخاصة دون المستوى المطلوب و لا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، مما يترتب عليه ضعف الأداء الوظيفي و الدافعية، تعتبر التعويضات غير المالية من أكثر التعويضات اهتماما من قبل الجامعات الخاصة الأردنية بينما التعويضات المالية غير المباشرة تعتبر الأقل اهتماما .

الدراسة الثانية : ضياء الحق أحمد الزغيات، "دراسة تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة آل البيت، عام : 2003.

تهدف الدراسة إلى دراسة مدى تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وكذلك عرض أنواع التعويضات المقدمة حاليا في المصارف وأسس الحصول عليها وطرقه و تقديم التوصيات لإدارة المصارف فيما يتعلق بالتعويضات المقدمة فيها، شملت عينة الدراسة 364 موظفا في جميع المستويات الإدارية تابعة لـ 3 بنوك : البنك الأهلي الأردني بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك العربي و توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- 1/ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات و مستوى أداء العاملين في المصارف الأردنية.
- 2/ أظهرت الدراسة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الراتب و العلاوات و التعويضات الإضافية المباشرة كانت ضمن مدى الفئة المحايدة.
- 3/ أظهرت الدراسة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو المنافع و المزايا المقدمة لهم كانت ضمن مدى الفئة الإيجابية و العالية.

الدراسة الثالثة : سراج وهيب، مذكرة ماجستير تخصص موارد بشرية " دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، دراسة حالة مؤسستي الإسمنت و سونلغاز بالشلف "والهدف من الدراسة أن نظام الأجور يعاني في الجزائر من إختلالات تجعله أساسا للتحاليل والتهاون بدلا من أن يكون حافزا للإنتاج والابتكار ومن نتائج هذه الدراسة أن دراسة علاقة الأجور بالدخل الوطني أوضحت لنا بأن الأجور تشكل نسبة ضئيلة جدا من الدخل الوطني بنسبة 24 % إن العمالة الأوفر حظا من التعليم الأدنى للأجور غير كافي لتحقيق مستوى معيشي لائق، وجود فوارق جد معتبرة بين الأجور التي يتقاضاها عمال مؤسسة الإسمنت وعمال سونلغاز.

الدراسة الرابعة:

سامي علي أبو الروس، "مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزو عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة - دراسة وزارة الشؤون الإجتماعية قطاع غزة - فلسطين"، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال تهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف العمومية عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة المنخفض ومتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية، مما أثر سلباً عن درجات الرضا الوظيفي وذلك بسبب وجود خلل في طرق وآليات تطبيق نظام التعويضات المالية التي حددها القانون، وحدد عدم الرضا عن ملائمة العلاوة المصروفة على المعاش ومساهمة 25% في صندوق التأمين والمعاشات وعدم رضا ذوي الوظيفة المتوفية على المعاش إذا كان زوجها موظف حكومي، وكان مستوى رضا الإناث أقل من الذكور بما يتعلق بنظام نهاية الخدمة.

الدراسة الخامسة:

أحمد بخوش "الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تنال الدراسة أهم التأثيرات التي يقوم بها نظام الحوافز على الموارد البشرية، ومحاولين بذلك تقصي واقع الحوافز في علاقتها بأداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال طرح معالم مشكلة البحث والنتائج التي توصلت إليها هي تؤكد على الصدق لفروض الدراسة حيث كشفت على وجود علاقة بين الحوافز وأداء الأفراد ووجود علاقات ارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال، وأكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية أن امتيازات الحوافز تؤثر بصورة إيجابية على معدلات الاستقرار بالمؤسسة.

من خلال الدراسات السابقة اتضح أنه تمت دراسة التعويضات من حيث ربطها بمتغير أو عدة متغيرات، و لكن أغلبها مت دراسة تأثير ودور نظام التعويضات في أداء العاملين و و دافعيتهم للعمل. بالإضافة إلى أنها اعتمدت على المنهج الوصفي، لأنه هو الأنسب لدراسة الظاهرة و هذا ما تم الاعتماد عليه في هذا البحث .

العاملين على هذه الأبعاد.

9/ هيكل البحث :

سعيًا للإجابة عن التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية المطروحة، وتحقيقاً للأهداف المرجوة تم تقسيم البحث إلى مقدمة و فصلين، وخاتمة كما يلي :

تناول **الفصل الأول** : دراسة نظرية لنظام التعويضات و قياس الرضا عن التعويضات المالية من خلال التطرق إلى ماهية التعويضات (مفهوم، أهمية و أهداف ، و خصائص) وأساسياتها والتفصيل في بعض العناصر (الأجر، التقاعد، و الحوافز المادية) وهي أبعاد الدراسة التي تم قياس الرضا عنها. و التطرق لأهم مؤشر مستعمل لقياس الرضا عن التعويضات المالية .

أما بالنسبة **للفصل الثاني** : فقد تناول الدراسة التطبيقية ، حيث تم قياس مستوى الرضا عن العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان " عن نظام التعويضات المالية ، تضمن نظرة عامة حول المؤسسة المستقبلية والإطار المنهجي للدراسة عرض فيه المنهج المتبع، أداة الدراسة المجتمع و العينة المختارة ، بالإضافة لمصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات . في الأخير تم اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج بالتحليل الإحصائي للبيانات و عرض النتائج الخاصة بهذه الدراسة و الإجابة عن التساؤلات .

قائمة المراجع

1. الكتب :

أ العربية :

- 1) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار الجامعية الجديدة، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
- 3) أحمية سليمان، تنظيم قانون علاقات العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 4) المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- 5) أمال بن رجال، حماية العامل عند انتهاء علاقة العمل في القانون الجزائري، بوتي للنشر، الجزائر، 2010.
- 6) برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 7) بويعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1990، الجزائر.
- 8) جمال لعشيشي، محاسبة المؤسسة والحماية وفق نظام المحاسبي الجديد، دار متيحة للطباعة، الجزائر، 2011.
- 9) حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، الطبعة الأولى، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1980.
- 10) حمادة محمد الشاطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
- 11) سماتي الطيب، التأمينات الاجتماعية في مجال الضمان الإجتماعي، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2014.
- 12) سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 13) سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، لبنان، 2000.

- 14) شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 15) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 16) ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 17) طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 18) طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008.
- 19) عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 20) عادل صحن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1985.
- 21) عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 22) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 23) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 24) محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 2004.
- 25) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 26) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 27) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

(ب) الفرنسية :

28) JEAN-RENE EDIGHOFFR, PRECIS DE LA GESTION
ENTREPRISE NATHAN, France, 1997.

29) R. Wayne Mondy and Robert Mnoe, human resource management, ninth edition,
prentice holl, person education international, 2005.

(2) المذكرات والرسائل :

- 30) أمين عزري ، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2003.
- 31) العرفي عودة، محددات الأجور و أثرها على العمالة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011.
- 32) بسيسو، شفا سم السقا، مدى الرضا الوفي لدى المؤسسة الحكومية عن نظام التعويضات المالية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 33) جمال النمر موسي المصري، أثر التعويضات في رضى العاملين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم لإدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 34) حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13، جامعة الكويت ، الكويت ، سبتمبر 2006.
- 35) سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 01-27، 2011 .
- 36) عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، 2010.
- 37) غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، 2013 .
- 38) محيسن وجدي أحمد، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- 39) مادني عبد القادر، نظام التقاعد في الجزائر بين ضروريات الإصلاح وضغوطات الوضعية الإجتماعية والاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الخلفة، 2016.

40) نوال أقاسم، إصلاح نظام التقاعد في الجزائر على ضوء التغيرات الإقتصادية الحالية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

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

42) Tarik SALHI, **Les Voies de Réformes du Système de Retraite en Algérie** : Vers la distinction entre les attributs de l'Etat et de la sécurité sociale, thèse de doctorat en sciences commerciales, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2, 2014/2015

المجلات و الملتقيات :

43) سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 2، جامعة الكويت، ماي 2007.

44) Kamel ZERROUKI, **Reforme du système de retraite entre ajustement paramétrique et constitution de fonds de réserve**, colloque, Boston, Massachusetts, E.U, du 4-7 mai 2008

الوثائق :

45) القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة في 5 يوليو 1983.

46) القانون 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الإجتماعية المعدل والمتمم، العدد 28، الصادرة في 5 يوليو 1983.

47) القانون رقم 11-16، يتضمن قانون المالية لسنة 2012، المؤرخ في 28 ديسمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 72، الصادرة بتاريخ 28 ديسمبر 2011، ص 30.

48) الأمر 06-04 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2006، المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة بتاريخ 19 يوليو 2006.

المواقع الإلكترونية :

49) الموقع الإلكتروني: تاريخ الاطلاع: 9 مارس 2019 www.ourgla.com

50) الموقع الإلكتروني: للمديرية العامة للضرائب www.mfdgi.gov.dz تاريخ الإطلاع 2019/03/18.

قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الاستبانة المقدمة الموظفين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية بعنوان " قياس مدى رضا العاملين على نظام التعويضات المالية" دراسة ميدانية بمستشفى الدكتور حكيم سعدان ولاية بسكرة.

وتهدف الدراسة الى التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية بالمستشفى محل الدراسة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورايكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما ان جميع اجابتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

مدوكي يوسف

من إعداد الطالبة:

- نصري منيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية ضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة لك.

الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

العمر:

<input type="checkbox"/>	اقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35
<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45	<input type="checkbox"/>	اكبر من 45

الفئة المهنية:

<input type="checkbox"/>	طبيب	<input type="checkbox"/>	ممرض
<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>	عامل مهني

عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	من 16 إلى 25	<input type="checkbox"/>	أكثر من 25

الحالة المدنية :

<input type="checkbox"/>	مسؤول عن أسرة	<input type="checkbox"/>	غير مسؤول عن أسرة
--------------------------	---------------	--------------------------	-------------------

القسم الثاني التعويضات المالية :الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما
الأجر					
1	أشعر بالرضا عن الأجر القاعدي الذي أتقاضاه .				
2	أشعر بالرضا عن مختلف العلاوات التي أتقاضاها .				
3	إقتطاع الضريبة وإقتطاع الضمان الإجتماعي الذي يخصم من راتي ملائم .				
4	أشعر بالرضا عن شبكة الأجور المعمول بها في قطاع الصحة.				
5	أشعر بالرضا عن الزيادة في الأجور التي تحصلت عليها مؤخرا .				
6	أشعر بالرضا عن المعلومات التي تقدمها المؤسسة حول الأجور وكل التفاصيل التي تخصها .				
7	يتناسب راتي مع الجهد الذي يتطلبه العمل في المؤسسة.				
8	يتناسب راتي مع أهمية المهنة التي أقوم بها في المؤسسة.				
9	يتناسب راتي مع الدرجة العلمية التي أحملها .				
10	أستلم راتي كل شهر بانتظام وفي الوقت المحدد له.				
11	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب .				
المعاشات					
12	المعاش التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة .				
13	السياسة و الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد				

					واضحة ومعروفة لكل الفئات الوظيفية .	
					أشعر بالرضا عن سن التقاعد المعمول به حاليا .	14
					أشعر بالرضا عن الشروط المعمول بها من أجل الحصول على معاش التقاعد .	15
					حصة مساهمة العامل 9 % في صندوق الضمان الاجتماعي ملائمة لكل الفئات الوظيفية.	16
					نسب معاش التقاعد المنقول لكل واحد من ذوي الحقوق ملائمة (في حالة وفاة المتقاعد ينقل المعاش للزوجة والأولاد)	17
					الغاية من الوظيفة التي أمارسها هي توفير معاشا تقاعديا في المستقبل فقط.	18
الجوافز المادية						
					أشعر بالرضا عن المنح العائلية التي تمنحها المؤسسة (أدوات مدرسية -منحة تدرّس - منحة الختان -منحة زواج- رحلات عائلة) .	19
					أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث.	20
					توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتأدية العمل(إضاءة - حرارة- تهوية - تبريدالخ)	21
					المؤسسة التي أعمل بها توفر مواصلات للتنقل من العمل وإليه	22
					تقدم المؤسسة القروض والسلفة الإجتماعية عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب .	23
					أشعر بالرضا عن المكافآت و الهدايا العينية التي تمنح في الأعياد الوطنية والدينية .	24
					تقدم المؤسسة مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بشكل جيد .	25
					يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان متميزا في عمله .	26
					تمنح المكافآت الفردية دون التمييز بين العمال .	27

نتائج البيانات الإحصائية برنامج spss v 21 :

1) نتائج ألفا كرونباخ :

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
S1	16,7581	24,285	,577	,759
S2	16,6452	23,511	,609	,753
S3	16,7258	24,694	,528	,764
S4	16,7258	25,022	,446	,770
S5	16,6774	23,501	,638	,751
S6	16,5161	22,057	,742	,735
S7	16,7581	25,039	,503	,766
S8	16,7581	25,400	,466	,770
S9	16,5323	24,581	,345	,779
S10	15,1290	22,344	,268	,817
S11	15,9032	22,056	,360	,791

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
R12	10,3710	15,713	,274	,758
R13	10,2097	14,332	,478	,718
R14	10,3871	12,667	,754	,656

R15	10,4677	14,089	,672	,687
R16	10,5000	14,189	,586	,699
R17	10,4355	14,906	,391	,736
R18	9,7258	13,251	,320	,781

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
M19	12,7419	19,900	,684	,801
M20	12,7258	19,809	,745	,794
M21	12,1452	18,552	,580	,827
M22	13,4516	26,448	,258	,843
M23	12,8065	21,109	,630	,809

M24	12,7097	20,078	,685	,801
M25	13,3226	24,484	,498	,827
M26	13,4032	24,933	,424	,832
M27	13,2097	23,513	,519	,823

نتائج التوزيع الطبيعي :

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
SALAIRE	62	1,6466	,48332	,579	,304	-,317
RETRAITE	62	1,7166	,61458	,613	,304	-,373
MON	62	1,6183	,58158	,683	,304	-,345
N valide (listwise)	62					

توزيع أفراد العينة حسب العوامل الشخصية :

جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	43,5	43,5	43,5
Valide انثى	35	56,5	56,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

عمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل 25	9	14,5	14,5	14,5
25-35	21	33,9	33,9	48,4
Valide 36-45	20	32,3	32,3	80,6
اكبر 45	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طبيب	12	19,4	19,4	19,4
ممرض	28	45,2	45,2	64,5
Valide اداري	14	22,6	22,6	87,1
عامل مهني	8	12,9	12,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل 5	19	30,6	30,6	30,6
5-15	26	41,9	41,9	72,6
Valide 16-25	8	12,9	12,9	85,5
اكبر 25	9	14,5	14,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

مسؤول اسرة	42	67,7	67,7	67,7
Valide غير مسؤول اسرة	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

نتائج المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
SALAIRE	62	1,6466	,48332
RETRAITE	62	1,7166	,61458
MON	62	1,6183	,58158
N valide (listwise)	62		

نتائج اختبار "ت":

الجنس :

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
SALAIRE	Hypothèse de variances égales	60	,230	-,14940
	Hypothèse de variances inégales	57,643	,227	-,14940
RETRAITE	Hypothèse de variances égales	60	,131	-,23840
	Hypothèse de variances inégales	59,913	,120	-,23840
MON	Hypothèse de variances égales	60	,376	-,13298
	Hypothèse de variances inégales	58,616	,370	-,13298

الحالة المدنية :

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
SALAIRE	Hypothèse de variances égales	60	,535	,08225
	Hypothèse de variances inégales	31,612	,566	,08225
RETRAITE	Hypothèse de variances égales	60	,693	,06667
	Hypothèse de variances inégales	32,235	,712	,06667
MON	Hypothèse de variances égales	60	,210	,19921
	Hypothèse de variances inégales	41,156	,196	,19921

نتائج اختبار ANOVA :

العمر :

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
SALAIRE	Inter-groupes	,195	3	,065	,268	,848
	Intra-groupes	14,055	58	,242		
	Total	14,250	61			
RETRAITE	Inter-groupes	1,265	3	,422	1,123	,347
	Intra-groupes	21,776	58	,375		
	Total	23,040	61			
MON	Inter-groupes	1,087	3	,362	1,075	,367
	Intra-groupes	19,546	58	,337		
	Total	20,633	61			

الفئة المهنية :

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
SALAIRE	Inter-groupes	,099	3	,033	,136	,938
	Intra-groupes	14,150	58	,244		
	Total	14,250	61			
RETRAITE	Inter-groupes	4,281	3	1,427	4,412	,007
	Intra-groupes	18,759	58	,323		
	Total	23,040	61			
MON	Inter-groupes	,931	3	,310	,913	,440
	Intra-groupes	19,702	58	,340		

Total	20,633	61		
-------	--------	----	--	--

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	المهنة (I)	المهنة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	
SALAIRE		ممرض	,04978	,17042	,993	-,4409	
	طبيب	اداري	,01407	,19431	1,000	-,5454	
		عامل مهني	,13258	,22545	,951	-,5166	
		طبيب	-,04978	,17042	,993	-,5405	
	ممرض	اداري	-,03571	,16168	,997	-,5012	
		عامل مهني	,08279	,19801	,981	-,4874	
		طبيب	-,01407	,19431	1,000	-,5736	
	اداري	ممرض	,03571	,16168	,997	-,4298	
		عامل مهني	,11851	,21891	,961	-,5118	
		طبيب	-,13258	,22545	,951	-,7817	
		ممرض	عامل مهني	-,08279	,19801	,981	-,6529
		اداري	-,11851	,21891	,961	-,7488	
RETRAITE		ممرض	,40306	,19622	,250	-,1619	
	طبيب	اداري	-,16327	,22373	,911	-,8075	
		عامل مهني	,51786	,25958	,274	-,2296	
	ممرض	طبيب	-,40306	,19622	,250	-,9681	
		اداري	-,56633*	,18615	,034	-1,1023	

MON	عامل مهني	,11480	,22799	,968	-,5417
	طبيب	,16327	,22373	,911	-,4809
	اداري ممرض	,56633*	,18615	,034	,0303
	عامل مهني	,68112	,25205	,074	-,0446
	طبيب	-,51786	,25958	,274	-1,2653
	عامل مهني ممرض	-,11480	,22799	,968	-,7713
	اداري	-,68112	,25205	,074	-1,4069
	ممرض	,33201	,20110	,443	-,2470
	طبيب اداري	,22487	,22928	,810	-,4353
	عامل مهني	,25463	,26602	,821	-,5113
	طبيب	-,33201	,20110	,443	-,9110
	ممرض اداري	-,10714	,19078	,957	-,6565
	عامل مهني	-,07738	,23365	,991	-,7501
	طبيب	-,22487	,22928	,810	-,8851
	اداري ممرض	,10714	,19078	,957	-,4422
	عامل مهني	,02976	,25831	1,000	-,7140
طبيب	-,25463	,26602	,821	-1,0206	
عامل مهني ممرض	,07738	,23365	,991	-,5954	
اداري	-,02976	,25831	1,000	-,7735	

سنوات الخبرة :

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
SALAIRE Inter-groupes	,475	3	,158	,666	,576

	Intra-groupes	13,775	58	,237		
	Total	14,250	61			
	Inter-groupes	1,133	3	,378	1,000	,399
RETRAITE	Intra-groupes	21,907	58	,378		
	Total	23,040	61			
	Inter-groupes	1,460	3	,487	1,472	,232
MON	Intra-groupes	19,173	58	,331		
	Total	20,633	61			

تمهيد :

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لنظام التعويضات المالية و عناصرها ثم قياس

الرضا عن التعويضات المالية، سنتناول في هذا الفصل قياس رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية

حيث، تم اختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان لولاية بسكرة محلا للدراسة .

و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية –حكيم سعدان بسكرة – .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان - بسكرة

يهدف هذا المبحث إلى عرض تقديم عام لمؤسسة - الحكيم سعدان - من نشأة و تعريف بها ثم التعريف بالهيكل التنظيمي لها وفي الأخير التطرق إلى نظام التعويضات المالية للأصناف العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

يتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة محل الدراسة و التعريف بها.

أولا : نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان

أنشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 19 ماي 2007 م ، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية ، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و تسييرها ، والمعدل عام 2011 م ، و الذي نص على فصل و استقلالية هذه المؤسسة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة .

ثانيا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1. موقع المؤسسة :

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان في جنوب غرب مدينة بسكرة بشكل عام ، وفي شارع الحكيم سعدان بشكل خاص، و كانت في الأصل مستشفى عمومي، حيث كان الوحيد على مستوى تراب ولاية بسكرة . و الذي أنشأ سنة 1885 م من طرف الأخوات البيضاويات أثناء فترة الاحتلال الفرنسي . و تم تأميمه بعد استرجاع السيادة الوطنية على كامل التراب الوطني سنة 1972 م . و حمل اسم الدكتور حكيم سعدان (أحمد شريف سعدان) . وألحق بالقطاع الصحي للولاية ثم تحول بموجب المرسوم التنفيذي السالف الذكر إلى مؤسسة عمومية إستشفائية .

و تبرع المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان على مساحة تقدر ب 14 هكتار ، إلا أن المساحة تقلصت إلى 8 هكتار بسبب استغلال جزء كبير لبناء معهد التكوين شبه الطبي ، و أيضا المركب الرياضي بن عبدون .

2. طبيعة نشاط المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

وفق المادة 02 من المرسوم التنفيذي السابق ، فإنه يمكن تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية ، و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي . و هي مهيكلتة للتشخيص ، والعلاج و الاستشفاء ، إعادة التأهيل الطبي . تغطي الاحتياجات الصحية المتضمنة لها لسكان بلدية بسكرة و البلديات المجاورة لها .

و المصالح الصحية التي ينتمي إليها أعضاء المجتمع و التي تقدم خدماتها للمرضى هي :

- **مصلحة أمراض القلب :** و فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال و الآخر خاص بالنساء .
- **مصلحة الأمراض الصدرية :** و فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال و الثاني خاص بالنساء .
- **مصلحة طب الأطفال :** و التي توفر عناية خاصة بالأطفال من الناحية الصحية ، النفسية والغذائية .
- **مصلحة الطب الداخلي :** فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال و الثاني خاص بالنساء .
- **مصلحة الأمراض المعدية :** فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال و الثاني خاص بالنساء .
- **مصلحة الأورام السرطانية :** تقدم العلاج اللازم في حالة الكشف المبكر عن المرض من أجل القضاء عليه واسترداد المريض لصحته ، أما في الحالة الحرجة للغاية فإن الرعاية الصحية تتمثل في تقديم العلاج من أجل التخفيف من شدة الألم على المريض فقط .
- **مصالح مكملية :** وفيها مصلحة الأشعة ، الصيدلية و المخبرو مكتب الدخول لتسجيل حالات التنسب و تحركات المرضى ، الحالة المدنية .
- **المصلحة الإقتصادية :** و فيها المطبخ ، موزع الهاتف، المغسلة ، حفظ الجثث ، الصيانة ، الأمن و الوقاية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تغيير في 14 جانفي 2012 بغية تحديد جيد للوظائف و كذا كل الاعتبارات المادية و البشرية و التنظيمية و كاستجابة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات و تحديد المسؤوليات و تقسيم العمل بما يتلاءم مع المتغيرات المحيط الذي تعمل فيه ، حيث تم تقسيم المؤسسة إلى أربعة مدريات فرعية و عدة مكاتب تتمثل في :

أولا : المدير : يعين أو يكلف من طرف وزارة الصحة ، ويقوم بالمهام التالية :

- تسيير المؤسسة .
- الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة .
- تسيير الميزانية .

- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيته .

- القدرة على فرض العقاب ومنح المكافآت .

أ) مكتب التنظيم : و يضم مكتبين هما :

● مكتب الأمانة : وتعتبر السلطة التنفيذية الأولى ، تقوم باستقبال العاملين و العملاء و تنظيمهم ،

كما تقوم بإصدار البريد و استقبال الوارد منه .

● مكتب التنظيم : هو ذو صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يلقي جميع المراسلات و يقوم بمراقبة

العمليات الصادرة و الواردة .

ب) مكتب الاتصال العام : و هو عبارة عن وسيط بين إدارة المؤسسة ووزارة الصحة و السكان ، و كذا مختلف

الإدارات الأخرى عن طريق شبكات الإعلام الآلي كالإنترنت و الإكسترانت .

ثانيا : المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و تضم ثلاث مكاتب هي :

أ) مكتب الميزانية و المحاسبة : و تتمثل مهامه فيما يلي :

- إعداد وصولات الطلب .

- إعداد الفواتير .

- إعداد الميزانية .

- حساب مصاريف المهام و العاملين .

ب) مكتب الصفقات : و تتمثل مهامه فيما يلي :

- إعداد الوثائق و الإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات .

- إعداد دفاتر الشروط .

- الإعلان عن المناقصات .

- تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح و تقييم العروض .

- كتابة و تسجيل محاضر فتح الأظرفة و تقييم العروض .

- تسجيل الاتفاقيات و المناقصات .

ج) مكتب الوسائل و الهياكل العامة : يتقسم هذا المكتب إلى :

- أعمال عامة : و تضم ما يلي :

- مراقبة أعمال المقاولات .

- متابعة و مراقبة أعمال الترميم و البناءات الداخلية .

- أعمال الجرد : و تضم ما يلي :

- تسجيل كل العتاد و ترقيمه .

- متابعة تحركات العتاد بالمستشفى .

- مطابقة ما هو موجود فعلا بما هو موجود في المستشفى .

ثالثا: المديرية الفرعية للمصالح الصحية: و هي عبارة عن وسيط بين الإدارة و شبه الطبيين، و تقوم بما يلي:

- إعداد برامج الأطباء و الشبه الطبيين، و تنقسم هذه المديرية إلى: 62

أ) مكتب الدخول: من مهامه:

✓ تسجيل دخول المريض مع كامل بياناته .

✓ متابعة تحركات المريض شهريا و سنويا .

✓ تقديم التقارير الشهرية و السنوية لوزارة الصحة .

✓ تحويل المرضى إلى مؤسسات إستشفائية أخرى .

✓ تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة و التصريح بها لدى المصالح الحكومية .

✓ الاحتفاظ بأرشفيف المؤسسة .

ب) مكتب التعاقد و حساب التكاليف: من مهامه:

✓ حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة .

✓ التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم .

ج) مكتب تنظيم النشاطات الصحية و تقييمها و تنظيمها: من مهامه:

✓ تنظيم مختلف النشاطات داخل مصالح المؤسسة .

✓ توزيع العمال على المصالح حسب الاحتياجات .

✓ تقييم نشاطات أخرى مدة (شهريا و سنويا) .

رابعا: المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تقوم بتسيير شؤون العاملين بصفة عامة، أي تخسر جهودها لخدمة العاملين

في الجانب الطبي و الإداري و التسيير الإداري و المالي . و تتركز

- تقدير و إحصاء الاحتياجات الخاصة بالعاملين .

- أنجاز المهام و التنسيق مع المصالح الإدارية و المركزية في عمليات التوظيف .

- متابعة التقييم الدوري للعاملين.

- تكوين ملفات العاملين الحاليين للتقاعد أو المقدمة استقالتهم.

- متابعة تطورات الحالة المهنية.

- تسيير الحياة المهنية للعاملين.

- وتحتوي هذه المديرية على مكتبين هما:

أ) **مكتب الموارد البشرية:** يهتم بتسيير العاملين من الجانب الإداري والمالي، مثل ملفات العاملين والتوظيف والتقاعد والترقية في الرتبة والدرجة والرواتب الشهرية والمنح والعلاوات.

ب) **مكتب التكوين:** يقوم بالعمل على تكوين العاملين وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية موازاة مع التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة على شكل تكوين متواصل. ويكون داخلي (داخل المؤسسة) أو خارجي في مؤسسات التكوين المتخصصة داخل التراب الوطني أو خارجه.

ولقيام هذه المديرية بمهامها تستعمل عدة وثائق إدارية مثل: شهادة العمل، بطاقة الحضور، سند عطلة، عقد عمل، كشف تنقيط سنوي، كشف الراتب، وضعية الاستيداع، أمر تحويل، طلب خصم من المرتب، جدول إرسال، وصل استلام وحالة احتياجات مناصب العمل.

خامسا: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: حديثة النشأة حيث لم تبدأ بالعمل في المؤسسة من المؤكد أن مهامها ستطور خلال إعادة الهيكلة ولضمان مهامها بشكل فعال، ستقوم المديرية بتشكيل مكتبين تقنيين هما مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة، وتهتم بما يلي:

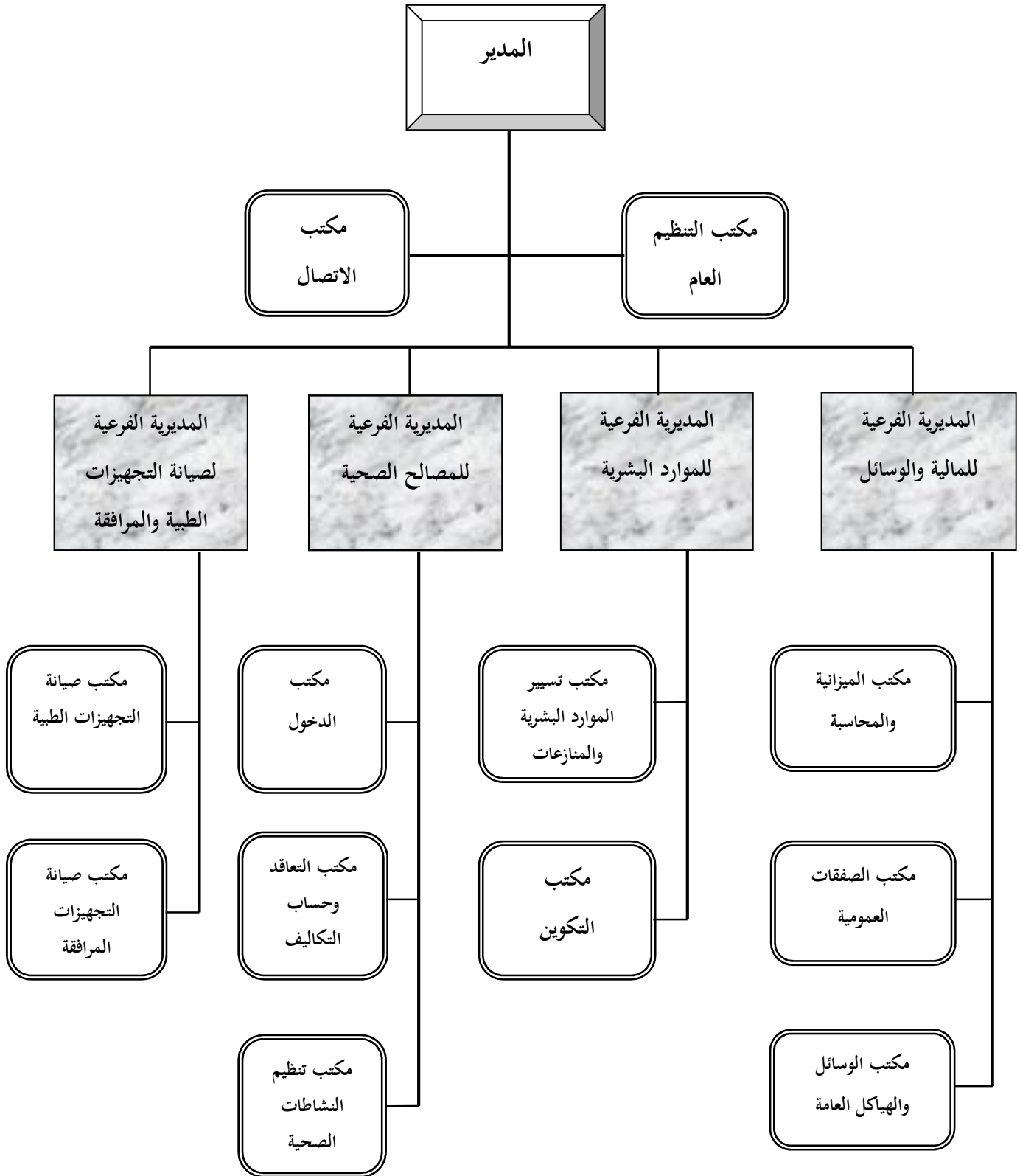
✓ المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

✓ تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان



المصدر : مديرية الموارد البشرية - المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان -

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

المطلب الثالث: نظام التعويضات المالية في المؤسسة

طريقة الحساب	التعويضات والمنح	الصف	الرتب
+ بقرار من المدير + 8000 دج + أجر الرئيسي × 35% + أجر الرئيسي × 35% + أجر الرئيسي × 30% + بقرار من المدير + أجر الرئيسي × 80% + 1500 دج	+ تعويض خطر العدوى + تعويض التوثيق + تعويض التأهيل + تعويض التأطير + تعويض الإلزام في العلاج المتخصص + علاوة الانتفاع + تعويض المنصب + المنحة الجراحية	+ 16 SUB2+	طبيب : + طبيب عام. + ممارس متخصص مساعد في الصحة العمومية .
+ بقرار من المدير + أجر الرئيسي × 25% + أجر الرئيسي × 30% + أجر الرئيسي × 10% + أجر الرئيسي × 25% + 3100/1500 دج	+ التعويض عن خطر العدوى + تعويض الإلزام شبه الطبي + تعويض دعم نشاطات شبه الطبية + تعويض التقنية + تعويض دعم نشاطات التخدير و الإنعاش + المنحة الجراحية	+ 9 + 10 + 11 + 12	ممرض : + مساعد تريض للصحة العمومية + ممرض حاصل على شهادة دولة + ممرض للصحة العمومية + عون طبي في الإنعاش و التخدير
+ بقرار من المدير + أجر الرئيسي × 25% أو 45% + أجر الرئيسي × 10% + 1500 /3800/3100 دج	+ التعويض عن خطر العدوى + تعويض الخدمات الادارية لامشتركة + تعويض دعم نشاطات الادارة + المنحة الجراحية	+ 8/7 + 10/9 + 13/12 + 16/14	إداري : + عون /عون ادارة رئيسي + ملحق /ملحق ادارة رئيسي + متصرف / متصرف محلل + متصرف رئيسي /مستشار
+ بقرار من المدير + أجر رئيسي × 25% + أجر رئيسي × 10% + 7400 دج	+ تعويض عن خطر العدوى + تعويض جزافي عن الخدمة + تعويض دعم نشاطات الإدارة + منحة جزافية	+ 2	عامل مهني:

منحة المردودية و تحسين الأداء: الأجر القاعدي + الخبرة المهنية × (0-30)%

تعويض المناوبة : مدير المؤسسة 14.000 دج شهريا

الأصناف	أيام العمل	الجمعة و السبت	أيام الأعياد
طبيب	3500 دج	3800 دج	4200 دج
ممرض	2100 دج	2400 دج	2800 دج
إداري	2100 دج	2400 دج	2800 دج

- المساعدات الإجتماعية :منحة ازدياد/ختان/تدرس 3000 دج منحة زواج/وفاة/تقاعد 30.000 دج

- الخدمات الصحية: 20% من مبلغ العملية . - التضامن : تكريم أبناء العمال/عيد العمال /عيد المرأة

- العمرة :50% من مبلغ العمرة . - التسلية و السياحة:نادي العمال/الرياضة/الرحلات

- السلفة الإجتماعية :30.000-100.000 دج . - التعاونيات الاستهلاكية: الشراء بالتقسيط

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي . ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها مجتمعتها و عينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات و صدق أداة الدراسة، وثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي V21 .

المطلب الأول :منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعتها و عينتها

1 منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميًا وكيفيًا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

2 أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية " حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبت الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا عن التعويضات المالية، وقد انقسم استبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

أ. القسم الأول : الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الفئة المهنية، و الحالة المدنية).

ب. القسم الثاني : الخاص بمحور الاستبيان، وهو الرضا عن التعويضات المالية ويحتوي على 27 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: الأجر، المعاشات (التقاعد)، الحوافز المادية.

وقد تم استخدام مقياس "لكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): درجات مقياس (لكارث الخماسي)

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حدما	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة

3 مجتمع الدراسة و عينته :

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل المستويات العليا، الوسطى و الدنيا بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان، و البالغ 557 عامل . و قد اعتمدنا طريقة العينة الطبقية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها 70 عاملا ، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية ، استرجع منها 62 استبيانا و بعد فحصها لم يتم إلغاء الاستبيانات نظرا لمصادقتها ، و بالتالي 62 استبيانا هو حجم مقبول يستوفي شروط الدراسة .

الجدول رقم (09): توزيع أداة الدراسة

المسترجع	حجم العينة $n \cdot N1/N$	عدد العمال	الفئات
12	$14=557 \div 70 \times 113$	113	طبيب
28	$33=557 \div 70 \times 262$	262	شبه طبي
14	$14=557 \div 70 \times 111$	111	إداري
8	$9=557 \div 70 \times 71$	71	عامل مهني
62	تم توزيع 70 إستبيان	557	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1. مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ. المصادر الرئيسية : تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث ،ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي (21 v) و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب . المصادر الثانوية : تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي،و للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم

استخدام برنامج **spss** وهو اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية" فهو سهل لنا صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها لبيان وصف خصائص مفردات العينة (الصفات الشخصية) و كذلك إجاباتها .
- **معامل الثبات "ألفا كرونباخ" :** تم استخدامه لمعرفة مدى ثبات أداة القياس (الاستبيان) بمختلف محاورها .
- **معامل الإلتواء و التفلطح:** الذي يعتبر نوعا من أنواع الاختبارات الإحصائية لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أو قريبة منه .
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما ، و يساعد في تحديد اتجاه الإجابة سواء بالنسبة لكل عبارة على حدة أو للبعد ككل .
- **الانحراف المعياري :** يستخدم لمعرفة درجة تشتت إجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي .
- **إختبار التباين الأحادي ANOVA:** يعتبر من الطرق المعلمية و يستخدم لمقارنة المتوسطات بهدف قياس التباين لأكثر من مجموعتين .
- **الإختبار T :** يعتبر من الطرق المعلمية و يستخدم لمقارنة المتوسطات بهدف قياس التباين لمجموعتين .

المطلب الثالث : الاختبارات القبلية لأداة الدراسة

في هذا المطلب نتطرق لثبات الأداة المستعملة في الدراسة و صدقها ، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات .

أولا : ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (Reliability) هو مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و للتحقق من درجة ثبات الاستبيان قمنا بإجراء دراسة على العينة وهذا للتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال حساب قيمة "ألفا كرونباخ". و بشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار المعامل، فإذا تجاوز 0.6 يعتبر مقبول لثبات الأداة المستخدمة.

و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (10) : نتائج اختبار الثبات

الرقم	أبعاد الدراسة	قيمة ألفا كرونباخ
1	الأجر	0.785
2	المعاشات (التقاعد)	0.750
3	الحوافز المادية	0.836
	إجمالي الرضا عن التعويضات المالية	0.888

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V21)

يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الاعتماد على " قيمة ألفا كرونباخ " لتحقيق من مدى ثبات الاستبيان محل الدراسة ، حيث كانت القيم في الجدول 0.785 بالنسبة للأجر ، 0.750 بالنسبة للتقاعد و 0.836 بالنسبة للحوافز المادية أما إجمالي الرضا عن التعويضات قيمته 0.888 . و بالتالي تم اعتماد كل عبارات الاستبيان فهو يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

ثانيا : صدق أداة الدراسة: (صدق الاستبيان)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق

من صدق الاستبيان المستخدم في البحث نعتد على ما يلي:

صدق المحتوى أو الصدق الظاهري : للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على المحكم و هو الأستاذ المشرف و هو مختص في مجال الإدارة، وطلب إليه دراسة الأداة و إبداء رأيه فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليه أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما .

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكم واقتراحاته و تم إجراء التعديلات في ضوء توصيات و آراء التحكيم ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث . وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة :

حتى يتم إثبات أن البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتوزع توزيعا قريبا من التوزيع الطبيعي و تحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها إذا ما هي اختبارات معلمية أو غير معلمية ، تم استخدام اختبار الإعتدالية

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

NORMALITY فيتم حساب كل من معامل الالتواء SKEWNESS وقيمته منحصرة ما بين [-3،+3] و معامل التفلطح KURTOSIS و قيمه منحصرة ما بين [-7،+7] .

الجدول رقم (11) : اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الأجر	11	0.579	-0.317
المعاشات(التقاعد)	7	0.613	-0.373
الحوافز المادية	9	0.683	-0.345

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V21)

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع قيم الالتواء لكل من أبعاد الدراسة تتراوح ما بين 0.579 و 0.683 و هي تفي بالقاعدة اللازمة لاختبار الالتواء الطبيعي للبيانات ،أما معامل التفلطح فقد تبين أن قيمها تتراوح ما بين - 0.317 و -0.373 و هي كذلك تفي بالقاعدة . و بالتالي فكل متغيرات الدراسة تتبع توزيعا قريب من الطبيعي ما يسمح باستخدام أدوات التحليل للاختبار المعلمي .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول " مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان " حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة ،سنعرض فيما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة .

المطلب الأول خصائص عينة الدراسة

و الذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة و يتكون من 5 فقرات هي : الجنس - العمر - الفئة المهنية - سنوات الخبرة - الحالة المدنية .

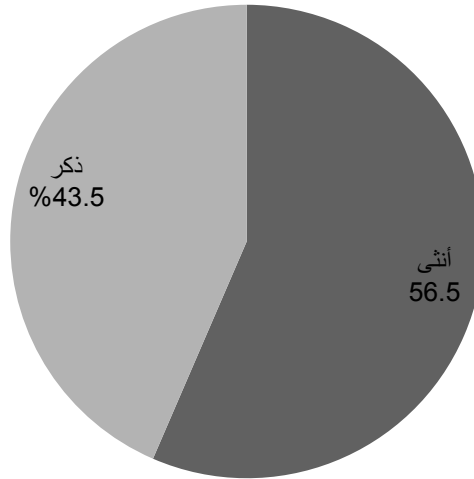
أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس : لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين و ذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة ، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
43.5%	27	ذكر
56.5%	35	أنثى
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss** الإحصائي (v 21)

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم () أن كل أفراد العينة كانوا من جنس الذكور و الإناث، منهم حوالي (43.5%) ذكور، و (56.5%) إناث من مجموع أفراد عينة البحث .

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب العمر :

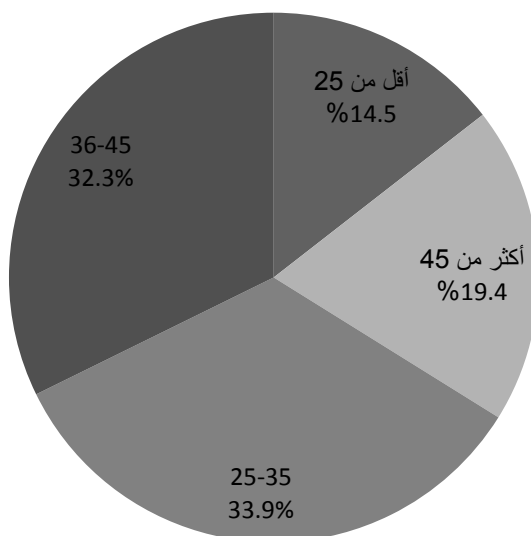
يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20 - 60) سنة و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
14.5%	9	أقل من 25 سنة
33.9%	21	25 – 35
32.3%	20	36 – 45
19.4%	12	أكثر من 45
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم () بأن الفئة 25 – 35 احتلت أعلى نسبة بواقع (33.9%)، في حين نسبة الأفراد ضمن الفئة العمرية 36 – 45 بلغت (32.3%)، أما نسبة الأفراد ضمن الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بلغت النسبة (19.4%)، و في الأخير نجد أن نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 25 سنة بلغت (14.5%)، و من هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان هم من متوسطي العمر في غالبيتهم .

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

و من خلال المعطيات يظهر متغير العمر التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة ، و هذا ما يفسره مدى اعتماد المؤسسة على فئة متوسط العمر ، الذي يكون فيها الفرد يملك عنصر الخبرة و القوة الذي يحتاجه للعمل في المؤسسة و الذي يعود عليه بالنفع .

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

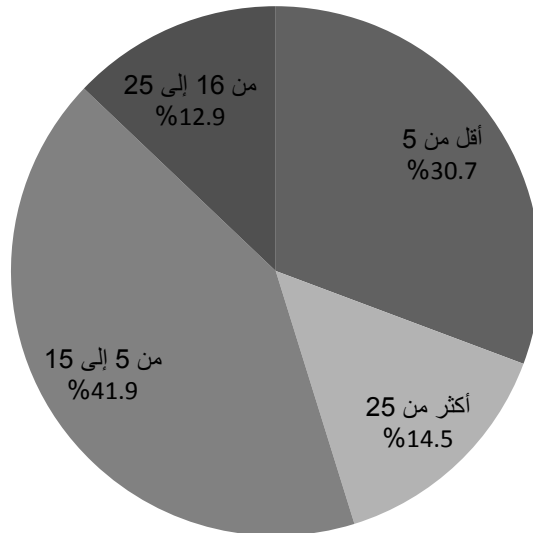
تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية إلى 4 فئات كبنية في الجدول التالي :

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
30.6%	19	أقل من 5 سنوات
41.9%	26	15 – 05
12.9%	8	25 – 16
14.5%	9	أكثر من 25 سنة
100%	62	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

من خلال الجدول رقم () و عند التدقيق في الخبرة المهنية لدى أفراد العينة نجد أن (30.6%) منهم تقل خبرتهم عن 05 سنوات ، بينما تراوحت نسبة الأفراد الذين تقع خبرتهم في مجال [05- 15] ب (41.9%)، في حين نجد أن (12.9%) من الأفراد تقع خبرتهم ضمن المجال [16- 25] ، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم أكثر من 25 سنة فقد حددت ب (14.5%) من مجموع أفراد عينة البحث ، و عليه فإن أغلب موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان خبرتهم أقل من 20 سنة .

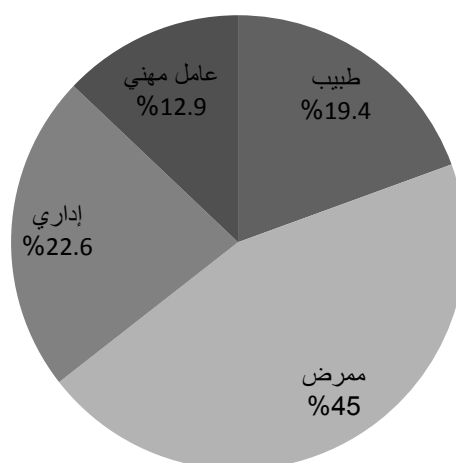
رابعاً : توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية : الإجابة المحصل عليها موضحة فيما يلي :

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
19.4%	12	طبيب
45%	28	ممرض
22.6%	14	إداري
12.9%	8	عامل مهني
100%	62	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

و فيما يخص الفئة المهنية فيبين الجدول رقم (15) أن غالبية أفراد عينة البحث ممرضين حيث بلغت نسبتهم (45%) في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون في الإدارة (22.6%) ، وكذلك نسبة أفراد العينة الذين يعملون أطباء (19.4%) أما بالنسبة للعمال المهنيين هي (12.9%) هذا ما يدل على أن عينة الدراسة متنوعة من حيث المسويات الوظيفية .

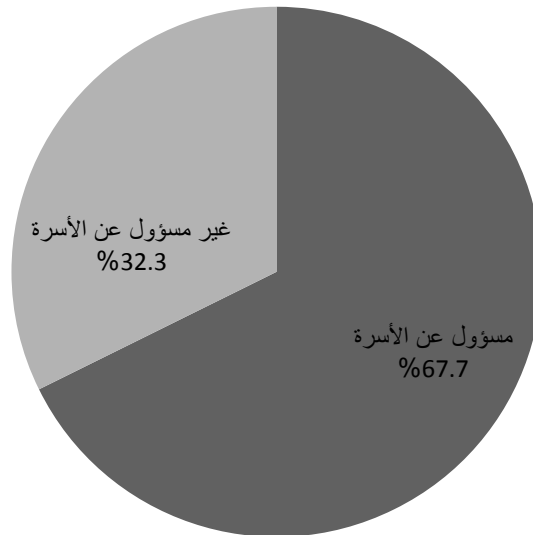
خامسا : توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية : الإجابة المحصل عليها موضحة فيما يلي :

الجدول رقم (16) :توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
67.7%	42	مسؤول عن أسرة
32.3%	20	غير مسؤول عن أسرة
100%	62	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

الشكل رقم (09) : توزيع العينة حسب الحالة المدنية



المصدر : من إعداد الطالبة

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن (67.7%) من عينة الدراسة مسؤولين عن أسرة و (32.3%) غير مسؤولين عن أسرة ، وما يلاحظ أن نسبة المسؤولين عن الأسرة تفوق نسبة الغير مسؤولين عن الأسرة هذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل و تحقيق احتياجاتهم و إشباع مختلف رغباتهم .

المطلب الثاني : اتجاهات أفراد العينة حول الرضا عن التعويضات المالية

للوصول إلى النتائج الوصفية تم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، وللحكم على مستوى الرضا تم قياس المدى و الذي يحدد به مستويات القياس بالقاعدة التالية :

$$1.33 = \frac{\text{الحد الاعلى الموازين} - \text{الحد الادنى لموازين}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \frac{3}{1-5}$$

ومنه يتقسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات متساوية قيمة كل مستوى هي 1.33 ، ليصبح لدينا ثلاث

مجالات هي: المجال الأول : مستوى غير راض يقع بين [1 - 2.32]

المجال الثاني: مستوى متوسط الرضا من [2.33 - 3.65]

المجال الثالث: مستوى راض يقع بين [3.66 - 5]

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

أولا : اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن الأجر

جدول رقم (17): اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن الأجر

الرقم	البيانات	م.غ		م.غ		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	انحراف معياري	التوجه
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
1	أشعر بالرضا عن الأجر القاعدي الذي أتقاضاه .	71	44	24.2	15	3.2	2	1.6	1	0	0	1.354	0.629	غير راض
2	أشعر بالرضا عن مختلف العلاوات التي أتقاضاها .	64.5	40	25.8	16	8.1	5	1.6	1	0	0	1.467	0.717	غير راض
3	إقتطاع الضريبة وإقتطاع الضمان الإجتماعي الذي يخصم من راتي ملائم .	66.1	41	30.6	19	1.6	1	1.6	1	0	0	1.387	0.610	غير راض
4	أشعر بالرضا عن شبكة الأجور المعمول بها في قطاع الصحة	67.7	42	27.4	17	3.2	2	1.6	1	0	0	1.387	0.636	غير راض
5	أشعر بالرضا عن الزيادة في الأجور التي تحصلت عليها مؤخرا .	67.7	42	21	13	11.3	7	0	0	0	0	1.435	0.692	غير راض
6	أشعر بالرضا عن المعلومات التي تقدمها المؤسسة حول الأجور و كل التفاصيل التي تخصها .	56.6	35	30.6	19	6	97	3.2	2	0	0	1.596	0.798	غير راض
7	يتناسب راتي مع الجهد الذي يتطلبه العمل في المؤسسة.	69.4	43	25.8	16	4.8	3.9	0	0	0	0	1.354	0.575	غير راض
8	يتناسب راتي مع أهمية المهنة التي أقوم بها في المؤسسة.	67.7	42	29	18	3.2	2	0	0	0	0	1.354	0.546	غير راض
9	يتناسب راتي مع الدرجة العلمية التي أحملها .	61.3	38	24.2	15	9.7	6	4.8	3	0	0	1.580	0.859	غير راض
10	أستلم راتي كل شهر بانتظام و في الوقت المحدد له.	24.2	15	16.1	10	16.1	10	24.2	15	19.4	12	2.983	1.47	متوسط الرضا
11	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب .	41.9	26	24.2	15	11.3	7	16.1	10	6.5	4	2.209	1.319	غير راض
												1.646	0.483	إجمالي الرضا عن بعد الأجر

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة لبعد الأجور، حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير راضين عن الأجر الممنوح لهم وهذا من خلال المتوسط الحسابي المحصور ما بين (1.354 و 2.983) و بمتوسط كلي قدره 1.646 ، و مستوى الانحراف المعياري الكلي قدره 0.483 .

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

ما يفسر هذه النتائج أن هناك عدم رضا عن الأجر و العلاوات الممنوحة ما يعني أنهم يتقاضون أجر معتبر نوعا ما و لا يحصلون على زيادات في الأجر ،بالإضافة إلى أنهم لا يملكون المعلومات الكافية عن الأجور التي تمنح لهم .
و بالتالي لا بد على المؤسسة و القطاع ككل تفهم دوافع الأفراد وحاجياتهم و مراجعة نظام الأجور و العلاوات لجميع الفئات المهنية و الأصناف .

ثانيا: اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)

جدول رقم (18): اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)

الرقم	العبارة	م.غ		م.غ		محايد		موافق		المتوسط		انحراف معياري	التوجه	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
12	المعاش التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة .	41.9	26	24.2	15	11.3	7	16.1	10	6.5	4	2.209	غير راض	
13	لسياسة و الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد واضحة ومعروفة لكل الفئات الوظيفية .	48.4	30	27.4	17	19.4	12	4.8	3	0	0	1.806	غير راض	
14	أشعر بالرضا عن سن التقاعد المعمول به حاليا .	58.1	36	29	18	6.5	4	4.8	3	1.6	1	1.629	غير راض	
15	أشعر بالرضا عن الشروط المعمول بها من أجل الحصول على معاش التقاعد .	58.1	36	32.3	20	6.5	4	3.2	2	0	0	1.548	غير راض	
16	حصة مساهمة العامل 9 % في صندوق الضمان الاجتماعي ملائمة لكل الفئات الوظيفية.	64.5	40	22.6	14	11.3	7	0	0	1.6	1	1.516	غير راض	
17	نسب معاش التقاعد المنقول لكل واحد من ذوي الحقوق ملائمة (في حالة وفاة المتقاعد ينقل المعاش للزوجة و الأولاد)	62.9	39	22.6	14	9.7	6	3.2	2	1.6	1	1.580	غير راض	
18	الغاية من الوظيفة التي أمارسها هي توفير معاشا تقاعديا في المستقبل فقط.	45.2	28	14.5	9	14.5	9	17.7	11	8.1	5	2.290	غير راض	
										1.716		0.614		
										إجمالي الرضا عن بعد المعاشات (التقاعد)				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

من خلال الجدول السابق و وفقا لإجابات أفراد العينة محل الدراسة يتبين لنا أن كل آرائهم تتجه نحو غير راض لأن المتوسط الحسابي الكلي هو 1.716 أما الانحراف المعياري الكلي فهو 0.614 ، كانت أقل قيمة للمتوسط 1.516 للفقرة رقم 16 الخاصة بمساهمة حصة العامل في صندوق الضمان الاجتماعي بتوجه غير راض هذا ما يفسر أن هذه النسبة المقتطعة غير مناسبة و يجب إعادة النظر فيها .

ثالثا : اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن الحوافز المادية

جدول رقم (19): اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن الحوافز المادية

الرقم	العبارات	م.غ.م		م.غ.م		محايد		موافق		موافق بشدة		انحراف معياري	التوجه
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
19	أشعر بالرضا عن المنح العائلية التي تمنحها المؤسسة (أدوات مدرسية - منحة تـمدرس - منحة الختان - منحة زواج)	54.8	34	17.7	11	17.7	11	9.7	6	0	0	1.822	غير راض
20	أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث.	53.2	33	14.5	9	27.4	17	4.8	3	0	0	1.838	غير راض
21	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتأدية العمل (إضاءة - حرارة - تهوية - تبريد الخ)	38.7	24	14.5	9	22.6	14	14.5	9	9.7	6	2.419	غير راض
22	المؤسسة التي أعمل بها توفر مواصلات للتنقل من العمل وإليه	88.7	55	11.3	7	0	0	0	0	0	0	1.112	غير راض
23	تقدم المؤسسة القروض و السلفة الاجتماعية عند الحاجة إليها و في الوقت المناسب .	53.2	33	22.6	14	19.4	12	4.8	3	0	0	1.758	غير راض
24	أشعر بالرضا عن المكافآت و الهدايا العينية التي تمنح في الأعياد الوطنية و الدينية .	53.2	33	14.5	9	25.8	16	6.5	4	0	0	1.854	غير راض
25	تقدم المؤسسة مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بشكل جيد .	80.6	50	14.5	9	4.8	3	0	0	0	0	1.241	غير راض
26	يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان متميزا في عمله .	88.7	55	8.1	5	1.6	1	1.6	1	0	0	1.161	غير راض
27	تمنح المكافآت الفردية دون التمييز بين العمال .	75.8	47	12.9	8	11.3	7	0	0	0	0	1.354	غير راض
												1.581	غير راض
إجمالي الرضا عن بعد الحوافز المادية													

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

من خلال معطيات الجدول أعلاه يظهر أن أغلب أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المادية المقدمة إليهم حيث نجد أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب 1.581 وبانحراف معياري كلي 0.581. فالنسب منحصرة ما بين 1.112 كأدنى نسبة و 2.419 كأعلى نسبة وتقع أغلب الإجابات في مستوى الغير راض ما يدل على أن المؤسسة لا تعطي اهتماما كبير للحوافز المادية للعاملين بمؤسستها وهذا ما قد يرجع عليها بسلبيات، وما عليها إلا أن تعيد النظر في نظام الحوافز الذي تتبعه .

المطلب الثالث : إختيار الفرضيات

تسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ، وفي هذا الجزء سنتحقق من صدق الفرضيات .

الفرضية الرئيسية:

- العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان " غير راضين عن نظام التعويضات المالية المطبق عليهم.

ويندرج ضمن هذه الفرضية 4 فرضيات فرعية هي:

- 1 - العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "حكيم سعدان" غير راضين عن نظام الأجور.
- 2 - العاملين في لموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "حكيم سعدان" غير راضين عن نظام المعاشات (التقاعد) .
- 3 - العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "حكيم سعدان" غير راضين عن الحوافز المادية .
- 4-توجد فروقات في الرضا عن التعويضات المالية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس - العمر - الفئة المهنية - سنوات الخبرة - الحالة المدنية) .

أولا : معرفة مستوى الرضا عن التعويضات المالية

للتعرف على مستوى الرضا العاملين عن التعويضات المالية تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل

بعد من أبعاد الدراسة (الأجر - المعاشات (التقاعد) -الحوافز المادية) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (20) : اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن التعويضات المالية

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه
الأجر	1.646	0.483	غير راض
المعاشات (التقاعد)	1.716	0.614	غير راض
الحوافز المادية	1.581	0.581	غير راض

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss** الإحصائي (v21)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير راضية عن التعويضات المالية المقدمة لها ، و يأتي بعد الحوافز المادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.581 و يليه بعد الأجر بمتوسط حسابي 1.646 أما التقاعد تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.716 ، كل هذه النسب جاءت في مجال [1 - 2.32] وهو مجال مستوى غير راض كما سبق ذكره في تقسيم مدى القياس .

و بالتالي فإن العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان غير راضين عن التعويضات المالية بشكل عام، و بشكل خاص عن الأجور و المعاشات (التقاعد) و الحوافز المادية التي تمنح لهم .

- هكذا يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تقول " العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان " غير راضين عن نظام التعويضات المالية المطبق عليهم. " مثبتة .

وقد تبين حسب الجدول رقم (17) أن العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان غير راضين عن مجال الأجور و العلاوات التي يتقاضونها وأنهم غير راضين عن الزيادة في الأجور التي حصلوا عليها ، وأن المؤسسة لا تعطي لهم المعلومات الكافية حول أجورهم و كيفية حسابها و الأمر المهم أن الراتب الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع الجهد المبذول وأهمية المهنة التي يقومون بها .

- هكذا يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى التي تقول " العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان " غير راضين عن نظام الأجور المطبق عليهم " مثبتة .

و يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان غير راضين عن نظام التقاعد لأنه لا يوفر لهم احتياجاتهم ولا يوفر الحياة الكريمة ، أما بالنسبة للإجراءات المعمول بها في نظام التقاعد

نستنتج أن أغلب العاملين لا يملكون المعلومات الكافية عن السياسة والإجراءات المعمول بها فهي غير واضحة ولا مفهومة . كما يرجع عدم الرضا عن نظام التقاعد إلى السن اللازمة من أجل الخروج من العمل و الإستفادة من المعاش ، بالإضافة إلى أن حصة العامل التي يساهم بها لدى الصندوق غير عادلة فهي بنسبة 9 % عند أعلى المستويات مثلما عند أدنى المستويات .

- هكذا يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي تقول " العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان " غير راضين عن نظام المعاشات (التقاعد) المطبق عليهم " مثبتة .

أما بالنسبة لبعد الحوافز المادية فمن خلال الجدول رقم (20) اتضح أنه كان في المرتبة الأولى من حيث عدم الرضا ، وتبين من الجدول رقم (19) العاملين غير راضين عن مجمل الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ، بالرغم من أن الحوافز المادية التي تم ذكرها أغلبها امتيازات اجتماعية (منح عائلية ، مكافآت، علاوات استثنائية، قروض...) إلا أنها تعد شحيحة إذا ما قورنت بالامتيازات التي تمنح في القطاعات الأخرى لموظفيها، فهي هكذا لا تهتم بالتحفيز المادي لعمالها ما قد يرجع بسلبيات على المؤسسة في حد ذاتها من تراجع في الأداء و دوران العمل و الولاء الوظيفي .

- هكذا يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول " العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " حكيم سعدان " غير راضين عن نظام التعويضات المالية المطبق عليهم. " مثبتة .

ثانيا :الفروقات في الرضا عن التعويضات باختلاف العوامل الشخصية

للتعرف على مدى الفروقات في الرضا عن التعويضات المالية ككل باختلاف العوامل الشخصية (الجنس - العمر - الفئة المهنية - عدد سنوات الخبرة - الحالة المدنية) تم استخدام اختبار (t) فيما يخص الجنس و الحالة المدنية ، أما فيما يخص العمر و الفئة المهنية و عدد سنوات الخبرة تم استخدام ANOVA اختبار تحليل التباين الأحادي، و كانت النتائج كما توضحه الجداول التالية :

1 الجنس : اختبار " ت "

الجدول رقم (21) : نتائج اختبار "ت" ما إذا توجد فروق في الجنس

أبعاد لادراسة	الفئة	قيمة " ت "	مستوى الدلالة	موقع الفرق
الأجر	- ذكر - أنثى	-1.211	0.230	لا يوجد فرق
التقاعد	- ذكر - أنثى	-1.531	0.131	لا يوجد فرق
الحوافز المادية	- ذكر - أنثى	-0.891	0.376	لا يوجد فرق

مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss** الإحصائي (v21)

من خلال الجدول اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن التعويضات المالية لدى الجنسين الذكر و الأنثى لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، و السبب في عدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى الرضا راجع لأن المرأة أصبحت تتحمل مسؤوليتها لتنفق على نفسها لكي تلي احتياجاتها وتساهم كذلك إلى جانب الرجل في الإنفاق لتخطي ظروف المعيشة .

2 العمر : اختبار "ANOVA"

الجدول رقم (22) : نتائج اختبار "ANOVA" ما إذا توجد فروق في العمر

أبعاد الدراسة	الفئة العمرية	قيمة " F "	مستوى الدلالة	موقع الفروق
الأجر	أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة	0.268	0.848	لا توجد فروق
التقاعد	أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة	1.123	0.347	لا توجد فروق
الحوافز المادية	أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة	1.075	0.367	لا توجد فروق

مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss** الإحصائي (v21)

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

اتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية و التي تتراوح ما بين 20 سنة و 60 سنة كما سبق و ذكرناه ، فقد جاءت مستويات الدلالة لكل أبعاد الدراسة أكبر من 0.05 ، فكل غير راضية عن التعويضات المالية التي تقدم من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بصفة خاصة و القطاع ككل بصفة عامة ، وهذا راجع إلى أن كل فئة عمرية لها جوانب من الإنفاق المالي لتلبي ضرورياتها في الحياة اليومية فكل واحد ينفق حسب احتياجاته و كل واحد غير راض عن التعويض المالي الذي يحصل عليه ليغطي هذه الاحتياجات .

3. الفئة المهنية: اختبار "ANOVA"

الجدول رقم (23): نتائج اختبار "ANOVA" ما إذا توجد فروق في الفئة المهنية

أبعاد الدراسة	الفئة العمرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة	موقع الفروق
الأجر	طبيب ممرض إداري عامل مهني	0.136	0.938	لا توجد فروق
التقاعد	طبيب ممرض إداري عامل مهني	4.412	0.007	توجد فروق
الحوافز المادية	طبيب ممرض إداري عامل مهني	0.913	0.440	لا توجد فروق

مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

اتضح من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عند الفئات المهنية فينا يخص بعد الأجر و بعد الحوافز المادية لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 . لكن و كما يتضح أنه توجد فروق بين الفئات المهنية في بعد المعاشات (التقاعد) فمستوى الدلالة أقل من 0.05 و بعد استخدامنا لاختبار POST HOC (SCHEFFE) لتوضيح أي الفئات التي تسببت في الفروق ، تبين أن الاختلاف كان في فئة الممرضين و الإداريين ، بحيث يوضح الجدول التالي أن فئة الإداريين كان الرضا عن بعد التقاعد أعلى من الرضا عن فئة الممرضين ، والسبب في

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

ذلك أن الإداريين لهم دراية ومعرفة عن الإجراءات والسياسة المتبعة في نظام التقاعد أكثر من فئة الممرضين ، بالإضافة إلى الجهد الذي تتطلبه مهنة التمريض طيلة فترة العمل داخل المؤسسة ليس نفسه الجهد المبذول لفئة الإداريين وعليه فإن سن التقاعد المعمول به حاليا يجعل الممرضين يشعرون بالاستياء تجاهه بخلاف الإداريين .

جدول رقم (24): نتائج اختبار (SCHEFFE) POST HOC

المعاشات (التقاعد)	الفئة المهنية	اختلاف المتوسط
ممرض	طبيب	- 0.430
-	إداري	*- 0.566
-	عامل مهني	- 0.114

المعاشات (التقاعد)	الفئة المهنية	اختلاف المتوسط
إداري	طبيب	0.163
-	ممرض	*0.566
-	عامل مهني	0.681

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

4. سنوات الخبرة : اختبار "ANOVA"

الجدول رقم (25): نتائج اختبار "ANOVA" ما إذا توجد فروق في سنوات الخبرة

أبعاد الدراسة	الفئة العمرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة	موقع الفروق
الأجر	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة من 16 إلى 25 سنة أكبر من 25 سنة	0.666	0.576	لا توجد فروق
التقاعد	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة من 16 إلى 25 سنة أكبر من 25 سنة	1.000	0.399	لا توجد فروق
الحوافز المادية	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة من 16 إلى 25 سنة أكبر من 25 سنة	1.472	0.232	لا توجد فروق

مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي (v21)

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ببسكرة

من خلال الجدول السابق لم يتضح وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المقسمة حسب سنوات الخبرة عن مستوى الرضا على التعويضات المالية الممنوحة من طرف المؤسسة لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، فكل الفئات غير راضية عنها والسبب في ذلك أن أغلب الموظفين لم يتقدموا في وظائفهم و هذا ما يفسر عدم رضاهم ، و الزيادة في الأجور التي حصل عليها الموظفين من خلال الترقية في الخبرة تعد تغييرا طفيفا ما بين الأجر القديم والأجر الجديد ، أما بالنسبة للحوافز المادية فلا فرق بين الموظف الجديد و الموظف ذو الخبرة فالمؤسسة لا تمنح لهم علاوات استثنائية إذا ما تميز الموظف في عمله أو مكافآت فردية لما بذله الموظف ذو الخبرة من جهد وعطاء في فترة خدمته بالمؤسسة .

5 الحالة المدنية: اختبار " ت "

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار " ت " ما إذا توجد فروق في الحالة المدنية

أبعاد لادراسة	الفئة	قيمة " ت "	مستوى الدلالة	موقع الفرق
الأجر	- مسؤول عن أسرة - غ مسؤول عن أسرة	0.623	0.535	لا توجد فروق
التقاعد	- مسؤول عن أسرة - غ مسؤول عن أسرة	0.397	0.693	لا توجد فروق
الحوافز المادية	- مسؤول عن أسرة - غ مسؤول عن أسرة	1.267	0.210	لا توجد فروق

مستوى الدلالة أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss** الإحصائي (v21)

من خلال الجدول لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن التعويضات المالية حسب الحالة المدنية للمسؤولين عن أسرة و غير المسؤولين عن الأسرة لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، و السبب في عدم وجود فروق بين الفئتين فهم غير راضين عن التعويضات المالية المقدمة من طرف المؤسسة لعدم المعرفة الكافية لسياسة و إجراءات تقديم هذه التعويضات المالية وأنها لا تتماشى مع مستوى المعيشة و لا تعوض جهدهم المبذول في العمل .

و هنا يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة التي تقول " توجد فروقات في الرضا عن التعويضات المالية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس - العمر - الفئة المهنية - سنوات الخبرة - الحالة المدنية) غير مثبتة . غير أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في بعد التقاعد تعزى إلى " الفئة المهنية " ما بين فئة الإداريين و المرضين .

الخلاصة :

ضم هذا الفصل عرضا للمؤسسة المستقبلية و للإطار المنهجي للدراسة ، وكذلك تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و التي تهدف أساسا إلى قياس مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان ببسكرة .

و بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة، حيث أظهرت النتائج وجود حالة عدم الرضا عن ما تقدمه المؤسسة من تعويضات مالية ، كما أنه لم توجد فروقات تعزى للعوامل الشخصية .

تمهيد :

يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الاقتصاد والإدارة، وسواء أكان ذلك في القطاع العام "الحكومي" أو الخاص "مؤسسات الأعمال" ويعود سبب هذا الاهتمام لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، و على الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية، وذلك لكون هذه التعويضات تشكل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها.

ولا شك أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح إدارة الأفراد في المنشأة.

ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

__ المبحث الأول: نظام التعويضات.

__ المبحث الثاني: عناصر التعويضات المالية.

__ المبحث الثالث: قياس الرضا عن التعويضات المالية.

المبحث الأول: نظام التعويضات.

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على التفاصيل الدقيقة الخاصة بالتعويضات، وذلك لتحقيق فهم واضح لها وارتباطها بالمباحث الأخرى وأهم العناصر المتعلقة بها، وذلك من خلال توضيح طبيعة التعويضات من تعريف وأهداف وأهمية وخصائص.

المطلب الأول: ماهية التعويضات

في هذا المطلب نتطرق إلى مفهوم التعويضات و أهم التعاريف بالإضافة إلى الأهمية والأهداف كما هو موضح

أولاً: مفهوم وتعريف التعويضات.

1_ مفهوم التعويضات:

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

وتمثل التعويضات عموماً كل مقابل تقدمه المؤسسة للموظف مقابل الخدمات التي يقوم بها، فيشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجر والعوائد التي يحصل عليها مقابل عمله بوظيفة معينة.²

ويعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات بدرجة أنه يستخدم أحياناً كمرادف لها، فهناك الأجر الذي يدفع مقابل العمل المؤدى خلال أوقات العمل المقررة، والأجر الإضافي وهو ما يدفع زيادة عن الأجر العادي خارج أوقات العمل المقررة، والأجر الصافي وهو ما يتقاضاه الموظف فعلياً بعد إضافة المكافآت وخصم الضرائب وأقساط الرعاية الصحية، ومدفوعات التقاعد³، والزيادة التي يستفيد منها الموظف لأقدميته هي كذلك زيادة في الأجر.

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

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

3- ونوغي فتيحة، مرجع سابق، ص 90.

2_ تعريف التعويضات:¹

التعويض هو كل العوائد والدفعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة caruth et handlogte يبين هذا التعريف أن التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة التي ينتمي إليها مقابل عمله فيها، فهو تعريف واسع. وهناك تعاريف أخرى توضح نوعية العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل، حيث "تمثل التعويضات كلا من العوائد الذاتية والخارجية التي يحصل عليها الموظفون نظير أدائهم لأعمالهم" maitocchio، وتشير العوائد الذاتية إلى العقلية النفسية للموظفين الناتجة عن أدائهم لأعمالهم، فهي تعبر عن التمتع والشعور بالإنجاز اللذان يبيدهما الموظفون كنتيجة لذلك .

كما تعرف التعويضات على "أنها العوائد النقدية والغير النقدية التي يحصل عليها الموظفون عند إنجازهم لأعمالهم" maitocchio.

ويقصد بالتعويضات أيضا: "جميع أنواع المقابل المادي، المعنوي، والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها". عبد الوهاب.

" ويعرف التعويض الإجمالي على أنه أحد المكونات الأساسية لعوائد الكلية التي تتضمن كل عناصر العوائد القابلة للقياس الكمي بالدولارات". Manas &Graham، وهذا التعريف يشترط في العوائد أن يتوفر فيها معيار القياس الكمي والذي يعني العوائد المالية التي يعبر عنها بالنقود.

ويتوقف تعريف التعويض على وجهة النظر التي يراها المعرف للتعويض "فالمسير يعرف التعويض على أنه "رزمة العوائد المالية_ الأجور والرواتب والعمولات والعلاوات إضافة إلى التأمين والإمتيازات المالية غير المباشرة الأخرى المقدمة

1_ نفس المرجع ، ص 90،91.

للموظفين مقابل خدماتهم"، أما الموظف أو العامل فتعريفه للتعويض هو تعريف ضيق، فهو يرى أن التعويض هو "الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه في المنظمة نظير عمله". cartuh & handlogten.

ثانياً: أهمية وأهداف التعويضات:

1_ أهمية التعويضات:¹

تعتبر التعويضات من المواضيع الهامة التي تلقى اهتمام كبير من المختصين في مجال الإدارة والمالية والمحاسبة، ويعزى ذلك لما تمثله من وزن مالي و غير مالي كبير في المؤسسات بغض النظر عن تبعيتها لأي قطاع اقتصادي، حيث أنها تغطي جزء كبير من الإيرادات وتمثل جزء من التكاليف الثابتة العمومية والإدارية، حيث أنها في بعض المؤسسات تصل نفقات التعويضات إلى أكثر من 75 % من إجمالي الإيرادات في المؤسسات العمومية وتصل في الشركات إلى 70 % من الإيرادات فإن تكلفة العمل تعتبر جزء أساسي في أي هيكل للتكاليف، ومن هنا يأتي كبر حجم وثقل وزن التعويضات التي يعتبر أساسها تكلفة العمل، ولما للتعويضات من آثار مباشرة على العاملين من حيث مستويات الأداء والإنتاجية وعلى مركز الدخل ومستوى الاستهلاك وحجم الادخار ومستوى المعيشة والمركز المادي والنفسي للعاملين وإلى غير ذلك من الآثار الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك لما للتعويضات من آثار على الدولة والمؤسسات الذين يسعون باستمرار إلى تحقيق أعلى إنتاجية وأرباح وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي وتقليص معدل دوران العاملين والتغيب عن العمل وتقليص أخطاء وضغوط العمل وترشيد الإنفاق.

2_ أهداف التعويضات:²

تعتبر التعويضات أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسات، عليه فإن الباحث يجمل أهم أهداف التعويضات كما يلي:

1- جمال النمر موسي المصري، أثر التعويضات في رضی العاملين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم لإدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 38.

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

- 1_ المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز الولاء والالتزام التنظيميين.
- 2_ تحسين علاقات المنظمة مع العاملين والزملاء في العمل.
- 3_ حث العاملين على تحقيق درجات أداء مرتفعة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4_ العمل على زيادة الإنتاجية والميزة التنافسية للجامعة عبر تطبيق نظام تعويضات مناسب يعمل على استقطاب والاستحواذ على قوة عمل قوية.
- 5_ تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين حيث أنه ما من وسيلة أجدر من التعويضات في تحقيق كلاهما.

ثالثاً: خصائص التعويضات وتصنيف مكوناتها:

1_ خصائص التعويضات:¹

من أهم خصائص التعويضات:

- 1_ التكرار: متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطبقة في الدفع سواء يومي أو شهري أو سنوي.
- 2_ طرق تقديمها: تقدم بصورة مادية أو معنوية أو مالية وغير مالية، مباشرة وغير مباشرة.
- 3_ أسلوب الزيادة: التدرج في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضوية العاملين.
- 4_ التوافقية: التناسب والتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- 5_ الإلزامية: قانونية المرجع وملزمة لكل المؤسسات.
- 6_ التصميم: يتكون من الكادر (قانون التعويضات ولوائح تنفيذه) وسلم الرواتب المصاحبة.
- 7_ الحجم: تتغير أحجام بنود التعويضات حسب خصائص المؤسسة والعاملين والوظائف والقطاع.
- 8_ التنوع: تتفاوت التعويضات في القطاع الاقتصادي وبين قطاعات اقتصادية متعددة.
- 9_ التصنيفية: تصنيف التعويضات حسب عدة معايير منها الزمن وأسلوب التأثير المتلقي لها.

1- جمال النمر موسي المصري، مرجع سابق، ص 41.

2_ تصنيف مكونات التعويضات: ¹

يمكن تصنيف التعويضات إلى تعويضات مالية وغير مالية وفق متطلبات البحث وحسب طبيعة تعويضات قطاع التعليم العالي التي تتميز عن غيرها بتعدددها، وحسب طبيعة هذا البحث فإننا نصنف تعويضات الجامعة وفق الأساس المالي أي تقسيم التعويضات إلى مالية وغير المالية أي أن جزء منها يتم دفعه في صورة مالية مباشرة للعاملين مثل الراتب الشهري وجزء من يتم دفعه لهم في صورة غير مالية مثل مزايا العمل والخدمات والحوافز المعنوية وضمن هذا الإطار تنقسم تلك التعويضات إلى جزء مباشر مثل الرواتب أو تعويض نهاية الخدمة يدفع لكل عامل على حدا وجزء آخر غير مباشر يدفع بصورة جماعية لجميع العاملين، وبناء عليه فإننا نصنف التعويضات كما يلي:

أولاً: التعويضات المالية: مباشرة وغير مباشرة.

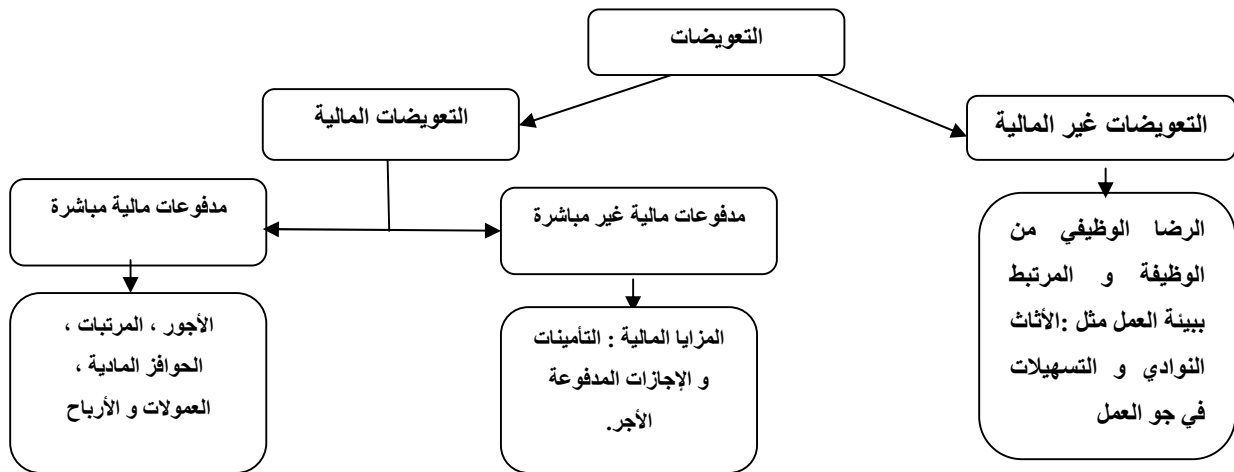
1_ التعويضات المالية المباشرة: تعويضات فورية وتعويضات مؤجلة (تعويض نهاية الخدمة).

2_ التعويضات المالية الغير مباشرة: حوافز مادية وخدمات أساسية واختيارية ونقابية.

ثانياً: التعويضات الغير مالية:

وهي مزايا العمل والحوافز المعنوية وتسهيلات العمل وتسهيلات مالية.

شكل رقم (01) تصنيف التعويضات



المصدر: شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 184.

¹ -R.WayneMondy and Robert Mnoe, human resource management, ninth edition, prentice holl, person education international, 2005, p 325.

المطلب الثاني: أساسيات التعويضات المالية:

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى عدالة التعويضات و شروط فعاليتها .

أولاً: عدالة التعويضات المالية:

من أهم الصفات الضرورية التي يجب أن يتميز بها نظام التعويضات هي في تحقيق عدالة التعويضات، حيث أن الحاجة إلى تحقيق العدالة تعتبر من العوامل الأساسية في تحديد التعويضات التي تتحقق بإيجاد نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأصحاب العمل، ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات فإنه توجد أربع مستويات للعدالة يمكن التمييز بينها.¹

1_ العدالة الخارجية: ExternalEquity

وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور للعاملين فيها تتماثل مع ما تدفعه منظمات مماثلة للعاملين لديها ويمارسون نفس الأعمال، حسب ظروف العمل، العمل نفسه، مستوى الجهد، القضية تناسب وليست تساوي، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو الاحتفاظ بقوة العمل الحالية، وتحقق العدالة الخارجية عن طريق القيام بمسح احصائي للأجور في سوق العمل واستخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور ومعدلاتها.²

2_ العدالة الداخلية: InternalEquity

وتتحقق من خلال دفع أجور للأفراد العاملين في المنظمة بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على الأجر الذي يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل العلمي ويؤدون نفس الوظيفة، وتحقق العدالة الداخلية عن طريق تطوير هيكل للأجور مبني على تقييم الأعمال.³

3_ العدالة العملية "فردية": EmployeeEquity

وتتحقق عندما تقوم المنظمة بدفع أجور مختلفة لأفراد يؤدون نفس العمل، وهذا ما يعكس مميزات وعوامل فريدة خاصة بالعامل يكون دفع الأجور مبني على أساسها، وخاصة فيما يتعلق بإيجازه وتحقق العدالة الفردية عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل عادل وربط ذلك بأجورهم وزيادتهم، ومن حيث مستوى الأداء أو منصب الأقدمية.⁴

¹ - Mondy and NOE، مرجع سابق، ص 285.

² - نفس المرجع، ص 287.

³ - المدهون محمد، مرجع سابق، ص 174.

⁴ - برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 268.

4_ عدالة الفريق: TeamEquity

تعتمد هذه الطريقة على ما يحققه الفريق أو جماعة العمل من نتائج أكثر من اعتمادها على مستوى الأداء الفردي، وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور فريق العمل ومكافأته كفريق منتج، أما أن تحسب داخل الفريق نفسه، أو مقارنة بفريق العمل المماثلة من داخل المنظمة أو من خارجها، إذا شعر الموظف داخل الفريق بالظلم قد يترك المنظمة أو قد يبقى بالمنظمة ولكن يقيد مجهوداته¹.

وإن تحقيق عدالة الأجور ذات تكلفة عالية على المنظمة لكنها ضرورية إذا أرادت المنظمة أن تكون في وضع تنافسي قادرة على اجتذاب العاملين والاحتفاظ بهم وحفزهم، أما العدالة الفردية العمالية فتؤدي إلى حفزهم، وأما عدالة الفريق فتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والجودة²، ويجب الإشارة هنا إلى أن نظام الأجور ليس ثابتاً وإنما يجب أن يتميز بالديناميكية مع ضرورة

أن يعدل هيكل الأجور ومستواها باستمرار نتيجة للتغيير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة وخاصة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية في سوق العمل.

ثالثاً: شروط فعالية التعويضات المالية:³

لكي تأتبع التعويضات بثمارها المرجوة ولأجل أن يتم التوصل إلى وضع قانون ونظام ولوائح وتعليمات تنفيذية وسلم رواتب ملائم فلا بد أن تتميز بعض خصائص التعويضات المطابقة مع مقدار الجهد ونوعية الأعمال والتوجه المطلوب في السلوك، وفي هذا الخصوص نجد أن التعويضات تتطلب بعض الشروط لكي يتم تحديدها وتحقيق المرجو منها وتسهم في وضع نظام تعويضات جيد يتلاءم مع المؤسسة والعاملين يأخذ في الحسبان تطورها، وهنا نورد بعض من الشروط الممكنة:

1_ أن تمنح جميع التعويضات لجميع العاملين بدون استثناء بعدالة ومساواة وتطابق مع الجهد.

2_ أن تتكامل وظيفة التعويضات في المؤسسة مع باقي وظائف الموارد البشرية.

3_ ارتباط التعويضات بحاجات العاملين وأدائهم.

¹ - Mondy and Noe مرجع سابق، ص 286.

² - محيسن وحدي أحمد، مرجع سابق، ص 38.

³ - بسيسو، شفا سم السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الحكومية عن نظام التعويضات المالية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 51.

- 4_ تعدد وتنوع التعويضات وفق حاجات العاملين في تحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- 5_ تحدد التعويضات وفق قوى السوق والوظائف والبيئات الاقتصادية والاجتماعية.
- 6_ وضع معايير أداء ملائمة للقيام بالأعمال بحيث تعتبر مؤشرات انجاز تحدد التعويضات وفقها.
- 7_ تحديد موازنة مرنة معينة تتضمن تسديد التعويضات في الوقت المناسب.
- 8_ أن تكون التعويضات على قدر دوافع العاملين بحيث يستطيعوا أن يحققوا أهدافهم المشروعة من خلال أعمالهم في المؤسسات مما يدعم احترام النظام العام والقانون.
- 9_ توافق طرق الحفز ضمن مختلف الظروف بحيث لا تتغير بدون دراسة متعمقة.
- 10_ أن تكون الحوافز على قدر الأداء ومتزامنة معه وضامنة لاستمراره وتشكل دافعا.
- 11_ أن تكون الحوافز السلبية عادلة ومتزامنة وفق نوع وحجم السلوك (التمييز بين الخطأ الفادح والخطأ العفوي) وحامية للمؤسسة من السلوكيات المخالفة لقواعد العمل.
- 12_ ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام التعويضات للمحافظة على تنفيذه بدقة وتحقيق الرضا.
- 13_ التعريف بنظام التعويضات ضروري لأجل أن يعرف كل موظف ما يحصل عليه من تعويضات مما يرفع من عنصر التأكد لدى العاملين بخصوص مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة.
- 14_ ضرورة التنسيق بين جميع مكونات التعويضات لأجل عدم تكرارها ونقصها.
- 15_ تقويم التعويضات عند اللزوم وفق المستجدات في بيئة العمل.
- 16_ أن تتمتع التعويضات بالنزاهة في التقدير والواقعية.
- 17_ أن تركز التعويضات على أسس مهنية واضحة.

ثالثا: تحديد التعويضات:¹

1- جمال النمر موسي المصري، مرجع سابق، ص 44، 45.

يتم بتحديد التعويض المالي وفق عدة عوامل أساسية هي الموظف والوظيفة والمؤسسة سوق العمل في القطاع الذي تعمل به المؤسسة، بمعنى يتوقف تحديد التعويضات على تحليل العمل وبناء عليه نورد هنا تحليل لكل من هذه العوامل الأربعة:

1_ الموظف: تعتبر خصائص الموظف المهنية من أهم العوامل التي يتحدد بناء عليها حجم التعويضات التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة التي يعمل بها، ومن ضمن هذه الخصائص المهنية ما يلي:

1/1_ المعرفة: تشمل المعرفة المؤهل العلمي أو التدريب المهني الذي يتمتع به الموظف والذي يعتبر مانح القيمة الأساسية للموظف والمثبت لوضعه في المؤسسة منذ البداية والذي يتسبب في تشكيل اللبنة الأساسية لوضعه بالمؤسسة وخاصة في قطاع التعليم العالي.

2/1_ القدرات: هي القدرات الفكرية والجسمانية التي يتمتع بها الفرد والتي تختلف من فرد لآخر.

3/1_ المهارات: وهو ما يتمتع به الفرد من مهارات خاصة تتعلق بميوله ومواهبه وبنائه الفكري في مجال محدد من المعرفة يوظفها في قيامه بعمله ويميزه عن غيره ويظهر هذا في مستوى أداءه وإنتاجيته.

2_ المؤسسة: تعتبر المؤسسة منشأ وحاضنة الوظائف التي تأسس لها وتنشئها وتشغلها بناء على حاجاتها التي ترمي إلى تحقيق أهدافها من نمو واستقرار وتحقيق أرباح واستثمار واستقرار باتجاه التقدم، وعليه فإن تنوع المؤسسات يؤدي إلى تطوير مختلف الوظائف التي تتناسب مع طبيعة المؤسسة وبناء عليه فإن التعويضات تختلف حسب المؤسسة والقطاع التي تعمل به وتنتمي إليه، عليه نجد أن تعويضات المؤسسة تتحدد وفق عناصر البيئة الداخلية والخارجية والبرامج التنموية أو العلمية التي تقوم بتطويرها وبناء عليه فإن التعويضات تكون أكبر إذا كانت المؤسسة تنتمي للقطاع الخاص منه إلى القطاع العام وتكون أعلى إذا كانت المؤسسة تنتمي إلى قطاع التعليم العالي منه إلى قطاع التربية والتعليم وأن المؤسسة التي تعمل على نطاق دولي تقدم تعويضات أكبر من المؤسسات التي تعمل على نطاق محلي أو إقليمي فقط.

3_ سوق العمل: إن سوق العمل هو السوق الذي تتداول فيه القوى العاملة من عارضي وطالبي العمل وهذا السوق متقلب حسب الأوضاع الاقتصادية، فإذا كانت السوق مزدهرة يصعب الحصول على اليد القوة العاملة حيث تقل البطالة إلى حدودها الدنيا إما إذا كانت الأوضاع الاقتصادية تعاني من كساد اقتصادي فإن القوى العاملة تتوفر بكثرة ويسهل الاختيار منها بأسعار رخيصة ومن هنا تتقلب تعويضات العاملين حسب الازدهار والكساد الاقتصادي، فإذا ساد معدل مرتفع زادت التعويضات وتساعدت الأصوات بضرورة رفعها إما إذا ساد معدل تراجع في النمو قلت التعويضات مثلما هو حاصل الآن فإن معدلات البطالة ارتفعت مع تفاقم الأزمة الاقتصادية وانحيار أسواق العمل.

4_ الوظيفة: تعتبر الوظيفة الموقع المهني الذي يشغله الموظف في المؤسسة تتميز الوظائف عن بعضها بكثير من الفروقات وذلك مثل وضع الوظيفة في البناء المؤسسي للجامعة والمستوى الذي تقه به ضمن الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة وتعدد علاقاتها مع الوظائف الأخرى وطرق اتصالها عبر الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة وتعدد علاقاتها مع الوظائف الأخرى وطرق اتصالها عبر الهيكل التنظيمي مع باقي مكوناته، أفضل ما يعبر هو الوظيفة هو الوصف الوظيفي الذي يعتبر المكون الأساسي لأي منها، حيث يشمل الوصف الوظيفي كل من:

1/2_ المسؤوليات: تشمل المسؤوليات الصلاحيات والأعمال والأفراد والمهام والأدوات والبرامج التي تتضمنها الوظيفة ويجب على الموظف القيام بها.

2/2_ الواجبات: تشمل كل ما يجب القيام به لأجل انجاز الأعمال والحصول على المنتجات والخدمات.

3/2_ المهام: تشمل المهام كل جزئية من جزئيات المسؤوليات والواجبات والتي تتم بشكل منفصل عن باقي مهام الأعمال.

المبحث الثاني: عناصر التعويضات المالية

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

المطلب الأول: الأجر

أولاً: مفهوم الأجر:

لم تكن فكرة الأجر بالمعنى المتعارف عليه اليوم ك مبلغ من النقود بل اختلفت باختلاف تطور الإنسان وبيئته الاجتماعية ونظام عيشته، فلقد مر الأجر بعدة تحولات عبر الأزمنة حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، فلقد كان الأجر العيني أول صورة للأجر، فلأفراد كان عملهم منحصر في الميدان الزراعي فقط بأدوات بسيطة بالإضافة إلى بعض الأعمال الحرفية واليدوية والتقليدية، ومع مرور الوقت وظهور القطع النقدية في شكلها الفضي والذهبي انتقل الأجر من مرحلة الأجر العيني إلى أجر جزء منه نقدي أو كله، وأصبح العمال أحرارا في شراء الغذاء والملابس والأسعار الجارية في المحلات، ومن هنا يمكن تقديم المفاهيم التالية حول الأجر:

الأجر هو ما يتقاضاه العامل أو يحصل عليه لقاء خدمة ما، وقد نأخذ هذه الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو عضلي كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي.¹

في حين عرفه أحمد ماهر (بأنه مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد).²

وعرفه طارق الحاج بأنه "المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود والأتعاب التي يبذلها في القيام بالعملية الإنتاجية أي مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي".³

و عرفه المشرع الجزائري حسب المادة 80 من قانون العمل "فإن الأجر هو حق العامل يتقاضاه مقابل عمل مؤدى على أن يتناسب هذا الأجر مع نتائج العمل وعليه فإن الأجر هو مقابل مالي للعامل".⁴

أما المفهوم الاقتصادي للأجر هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر ويتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءا من دخل أصحاب المشروع الذي يقوم بإيراداته بنفسه وذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيما أو إدارة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للأجر "الأجر هو ثم العمل الذي يدفعه صاحب العمل إلى نظير الخدمات التي يؤديها، وهي بالنسبة للعامل تمثل المقابل الذي يحصل عليه من جراء ما يبذله مقابل من مجهود في فترة زمنية معينة لحساب صاحب العمل".⁵

ومن أبرز المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:⁶

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف وما يصرف شهريا في الغالب.

إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر مقابل وظيفة قبل خصم أي اقتطاعات.

صافي الأجر: هو عبارة عن أجر بعد خصم الاقتطاعات أي أجر الذي يستلمه الفرد في يده.

ثانيا: أهمية الأجور وأهدافها:

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

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

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

4- المادة 80 من قانون علاقات العمل رقم 11/90 الصادر في الجريدة الرسمية في 21 أبريل 1990، العدد 17، ص 569.

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

6- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 182.

1_ أهمية الأجر:

تعد الأجر أحد أهم حوافز العمل خاصة في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى المعيشة واحتياجات العمل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا أهمية مناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتناسب الأجر مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء.¹

إن للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للفرد والمجتمع وكذلك بالنسبة للمؤسسة، وستتطرق لهذه الجوانب فيما يلي:

أ_ أهمية الأجر بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي فهو على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بأمن اقتصادي.²

كما تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية للمعيشة وبقائه أو لشعوره بأمان.³

ومن خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مداخيله (الأجر الذي حصل عليه) مع مخرجاته (الجهد الذي بذله)، لذا من الضروري أن يكون تقارب بينهم حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهد أقل ويحصل على أجر أكبر من أجره.⁴

بالإضافة إلى إشباع الحاجات المادية وتحقيق رضا العامل، وبالتالي الاستقرار والولاء في العمل، حيث يعتمد العامل على الأجر كمعيار للحكم على عدالة المؤسسة في التعامل مع عمالها وكذلك

يقارنها مع غيرها من المؤسسات الأخرى.⁵

ب_ أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

1- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 172.

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

3- حمد ماهر، مرجع سابق، ص 187.

4- حمادة محمد الشاطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص 42.

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

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

كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد، فإذا شعرت أنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجر من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.¹

ج- أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:

للأجر أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رخاءه، فكلما كان الأجر عاليا فرض عليه ضرائب عالية تشكل دخلا للمؤسسات الخدمائية والعامه.²

2_ أهداف الأجر:

تتمثل أهداف الأجر فيما يلي:

__ جلب عمال ذوي كفاءات عالية وتحفيزهم بالعمل في المؤسسة.

__ الإبقاء على العمال الموجودون فعلا 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 وتقسيمها لتحديد قيمة كل عمل وحل ما يستحق من أجر وفقا لهذه القيمة.

__ رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشروع وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.³

ثالثا: أنواع الأجر ومحدداتها: نتطرق هنا إلى أنواع الأجر و محدداها

1_ أنواع الأجر: يمكن تقسيم الأجر إلى أنواع عديدة منها:

1- العرفي عودة، محددات الأجر و أثرها على العمالة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 2011، ص 47.

2- حمادة محمد الشاطا، مرجع سابق، ص 47.

3- سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، لبنان، 2000، ص 286، 287.

أ_ **الأجر النقدي**: يطلق عليه أحيانا بالأجر الاسمي والذي هو عبارة عن مقدار ما يحصل عليه العاملين من مبالغ نقدية والتي تشمل العلاوات والبدلات التي تحدد لهم مقابل ما يقومون به من بذل مجهود معين في أعمالهم التي يمارسونها في الوظيفة المخصصة لهم في المنشأة¹، ويتكون الأجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يدفع وفق ظروف العمل والجهد المبذول من طرف العامل.

ب_ **الأجر الثابت**: يحصل عليه العامل وفق نظام متبع في المؤسسة وذلك حسب الزمن (الساعة، اليوم، السنة) وحسب طبيعة العمل الذي يقوم به العامل.

ج_ **الأجر المتغير (المتحرك)**: تقوم مؤسسة بدفع أحوار ثابتة بالإضافة إلى مبالغ غير ثابتة تدفع للعامل نتيجة تحقيقه لنتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة.²

د_ **الأجر الحقيقي**: هو عبارة عن قوة شرائية للأجر النقدي والذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراءها بأجر نقدي لإشباع حاجاتهم المتعددة.³

هـ_ **الأجر العيني**: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية، العلاج، المواصلات، السكن... الخ.

و_ **الأجر الإضافي**: هو ما يتقاضاه العامل مقابل قيامه بوظيفة إضافية بعد انتهاء وقته الفعلي المحدد قانونا، وغالبا ما يتم تحديد سعر متدن لساعات العمل العادية، وسعر أعلى لوقت العمل الإضافي.⁴

2_ محددات الأجر:

تلعب الأجر دورا هاما في توزيع الموارد البشرية في استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد في أعمال معينة إذا كانت الأجر مرتفعة نسبيا عن أحوار في أعمال أخرى.

من جهة أخرى يجب إيجاد التوازن بين أحوار العاملين والإنتاج الذي يقدمونه لتفادي التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي، ذلك أي ارتفاع في الأجر وبقاء الإنتاج متدهور يؤدي إلى حالة تضخم والعكس يؤدي إلى حالة

¹- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 346.

²- سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 346.

³- يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 347، 346.

⁴- العرفي عودة، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

ركود وكلاهما يشكل خطر على اقتصاد الدولة، وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية ولسياسة الأجور نوضحها فيما يلي:

أ_ الاعتبارات الاقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة عرض وطلب ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجتمع المشترين والبائعين بخدمة العمل ويحدد أسعارها، إن أغلبية الأفراد العاملين في

الاجتمع يحصلون على دخول وهذه الأخيرة تمثل جزءا هاما من الكيان الاقتصادي وتقوم بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها، كذلك التغييرات المستمرة في أسعار السلع والخدمات تؤدي إلى ارتفاع معدلات التضخم والتي تؤثر مباشرة على المستويات للعمال نتيجة لارتفاع التكاليف المعيشية، لذا فإن الأفراد العاملين لا يجدون سبيلا إلا المطالبة برفع الأجور للمحافظة على قدرتهم الشرائية.¹

المستوى العام للأسعار حيث أن الأسعار المرتفعة تؤدي إلى ضرورة تحديد الأجور عند مستويات مرتفعة حتى توفر الأجور النقدية مستويات معيشية مقبولة للعامل وأسرته في ظل الأسعار المرتفعة في حين أن مستويات الأسعار المنخفضة يمكن أن يتحقق تحديد للأجور عند مستويات أقل لأنها تكفي لتحفيز العيش بهذه الأجور في ظل الأسعار المنخفضة هذه.²

ب_ الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كالفرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمز المركز الذي يشغله بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته، وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من الدلالات على الاختلافات الوظيفية في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طريق الرفع (يومي، شهري، سنوي).³

ج_ الاعتبارات السياسية:

تتمثل هذه الاعتبارات في القوة والنفوذ اللذان يؤثران في تحديد الأجر في النقابات مثلا تجري مفاوضاتها عند التعاقد مع الإدارة لتحاول الضغط عليها فيما يخص مستويات الأجر وحتى المشروعات التي بها أفراد نقابيون.

1- حمادة محمد الشاطا، مرجع سابق، ص 35.

2- طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص 214.

3- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 362.

د_ الاعتبارات النفسية:

تعتبر المكافآت والأجور وسيلة لاتباع الحاجات النفسية وحيث أن هذه الحاجيات هي الحافز الأساسي للأفراد فإنه إلى أي مدى تستطيع فيه الأجور اتباع حاجيات لتصبح وسيلة لتحضر العمل، وفي فترة من فترات كان يعتقد أن الأجر هو الدافع الجيد للعمل غير أنه تبين فيما بعد أن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى تحفيز الأفراد.

هـ_ الاعتبارات الأخلاقية:

يجب أن تكون المكافآت عادلة إلى أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في المكافآت، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل لمكافآت مقابلها.¹

رابعاً: طرق تحديد الأجر:

هناك عدة طرق لتحديد الأجر إلا أنه من أهم هذه الطرق شيوعاً واستخداماً في الواقع الفعلي هي:²

1_ طريقة احتساب الأجر حسب الزمن:

حيث يحدد الأجر متماثلاً للعمل المتماثل لكل وحدة زمنية من العمل يؤديها (الساعة، يوم، أسبوع، شهر، الخ..)، وهذه طريقة سهلة الاستخدام ولا تتطلب تكاليف وجهود تذكر من أجل الأخذ بها وتطبيقها ولا يوجد تمايز بين العاملين الذين يؤدون ذات العمل في الأجر، وبالتالي فإنها توحد مواقفهم ولا تثير الحساسية فيما بينهم إلى حد كبير ويمكن ترجمتها إلى المعادلة التالية:

الأجر المستحق للعامل = عدد الساعات و أيام تواجد العامل بالمقر × معدل أجر الساعة أو يوم

إلا أن هذه الطريقة لا تثير الحوافز لدى العاملين، حيث يحصل العمال أكثر كفاءة على الأجر الذي يحصل عليه العمال الأقل كفاءة كما أنها لا تدفع العاملين في الغالب إلى بذل جهد أكبر خلال وقت العمل.

2_ طريقة احتساب الأجر حسب القطع:

1- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 363.

2- طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 208.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

هذه الطريقة تربط بين أجر العامل الذي يحصل عليه عمله ونتاج هذا العمل ونستخدم العديد من الإشكال في هذه الطريقة التي يمكن أن تطبق على عامل واحد او على مجموعة أو مجموعات من العاملين، حيث يتم ربط بين أجورهم وقيامهم بإنتاج معين محدد مسبقا ويمكن تفسيرها إلى المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{عدد الوحدات المنتجة} \times \text{معدل أجر الوحدة}$$

هذه الطريقة توفر الحافز للعاملين على زيادة جهودهم وبذل عمل أكبر عند القيام بالعمل وبذلك يحققون إنتاجا أكبر للمشروعات التي يعملون بها.

خامسا: العناصر المكونة للأجر:

يتكون الأجر من عدة عناصر ثابتة ومتغيرة تتمثل فيما يلي:

1- الأجر الأساسي¹:

هو المقابل المهني في الهيئة المستخدمة حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من الأنماط الاستهلاكية التي تحددها عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب إلى آخر والتي تتمثل في درجة تأهيل والمسؤولية والجهد الذي يتطلب المنصب، كما تحدد كل نقطة استدلالية للمنصب القيمة المالية للنقطة.

ولا يمكن أن يكون الأجر الأساسي أقل من الأجر الوطني المضمون كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة تمثل ثمن أو سعر أو مقبل لنقطة وبالتالي:

$$\text{الأجر الاستدلالي} = \text{الرقم الاستدلالي للمنصب} \times \text{القيمة المالية للنقطة الاستدلالية}$$

2- الأجر الأدنى المضمون²:

¹- طارق الحاج فليح، مرجع سابق، ص 209.

²- أحمية سليمان، تنظيم قانون علاقات العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 228.

هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون شوط استثناء، حيث يتم تحديده من قبل السلطات العامة ويوجد إلى جانب الأجر الأدنى الوطني المضمون نوع آخر من الأجر الذي يحدد بواسطة الاتفاقيات الجماعية للعمل، والذي يحدد نطاق تطبيقه هذه الاتفاقيات ويلاحظ أنه يساير تطور المستوى المعيشي للعمال والمجتمع ككل.¹

3_ المكافآت والتعويضات:

أ_ الساعات الإضافية:

حيث يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية زيادة على المدة القانونية للعمل دون أن تتعدى 90% من المدة القانونية مع مراعاة أن لا تتعدى مدة العمل اثني عشر ساعة في اليوم بالمقابل فإنه يخول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة، بحيث تقيم الأربع ساعات الأولى المؤداة في الأوقات الغير عادية بزيادة 50% وتقيم ساعات الأخرى ما بعد الأربع ساعات المؤداة في الأوقات العادية بزيادة 75%²، بينما تقيم الساعات الإضافية المؤداة ليلا ما بين التاسعة ليلا و الخامسة صباحا بزيادة 100% عن التسعيرة العادية.

ب_ تعويض الخبرة المهنية:

يهدف هذا التعويض الى مكافآت الأقدمية في العمل المولد للخبرة المهنية ويكون مبلغه مرتبطا بطبيعة منصب العمل و بأقدمية العامل في رتبته الأخيرة ويتم تقديمه وفقا للاتفاقية الجماعية للعمل.³

وحسب المادة الأولى من 58_85 المؤرخ في 23/03/1995 فإن العمل الذي لم تتغير رتبته قبل ثلاث سنوات يتقاضى تعويض عن خبرته المهنية وفقا للمادة 161_162 من القانون الأساسي العام للعمل، وتحدد قيمة التعويض حسب طبيعة المنصب الذي يشغله العامل وهو محدد بقيمة 25% من الأجر الأساسي في قطاع الإدارة العمومية أي:⁴

تعويض الخبرة المهنية = النسبة المئوية × الأجر الأساسي

1- نفس المرجع، ص 229.

2- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 36.

3- أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 238.

4- الموقع الإلكتروني: تاريخ الاطلاع: 9 مارس 2019 www.ourgla 30.com

ج_ تعويض الضرر والمخاطر:

لقد ترك المشرع تحديد مبلغ هذا التعويض إلى الاتفاقية الجماعية حيث أجاز رفع أو خفض مدة العمل القانونية مراعاة لهذه الظروف، حيث تخفض مدة العمل الأسبوعية للأشخاص الذين يقومون بأعمال شاقة وخطيرة يمكن أن يترتب عليها متاعب بدنية أو عصبية، كما أنها ترفع لبعض مناصب العمل المتضمنة فترات يتوقف عن النشاط وتحدد الاتفاقية الجماعية قائمة المناصب المعنية وتوضح لكل منصب مقدار تخفيض مدة العمل أو رفعها، وتحدد النسب الإجمالية أو الجزئية لكل ضرر في حدود 20% من الأجر الأساسي، على أن يتم تحديد هذه القائمة وهذه المناصب بمشاركة لجان خاصة للوقاية والصحة والأمن على مستوى المؤسسة المستخدمة.

د_ تعويض عمل منصب:

يشمل هذا التعويض العمل الليلي وتعويض العمل التناوبي ففيما يخص العمل فإن لم تذكر في القانون علاقات العمل، بل كيفية تحديده هي التي أسندت على الاتفاقية الجماعية للعمل أو بالاستناد على النسب المعمول بها في حال العمل التناوبي.

هـ_ تعويض المنطقة الجغرافية:

هو تعويض يمنح للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية نائية أو صعبة أو بعيدة عن مقر سكنه كما حددت القوانين المعمول بها والنصوص المنظمة لكيفية تحديد ومنح هذا التعويض.

و_ تعويض السلة:

كما جاء في نص المادة 71 من قانون الضرائب أن كل وجبة غداء تقدر ب 50 دينار جزائري لليوم الواحد وأن عدد الأيام المقبلة للتعويض 22 يوم كحد أقصى وإذا تغيب العامل عن العمل يفقد حق التعويض.

ي_ المنحة العائلية:

وهي منحة وتعويض أقرته مختلف التشريعات العمالية الحديثة، حيث تتمثل هذه المنح في تقديم مبالغ مالية محددة للعمال الذين يقل أو يساوي دخلهم الشهري الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي عن 15000 دج، على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالتهم إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية وذلك في إطار تدعيم القدرة الشرائية للشرائح الاجتماعية ذات الدخل الضعيف.¹

¹ - أهمية سليمان، مرجع سابق، ص 137.

4_ الحوافز والمكافآت:¹

تختلف عن التعويضات السابقة في كونها ليست مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف العمل أهمها:

أ_ مكافآت المردود الجماعي :

هي جزء عن عمل قامت به جماعة من العمال وهي تقاس بالإنتاجية العمل أي جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ويساهمون بجهودهم المشترك في انجاز الأهداف ضمن برنامج الإنتاج الدوري بحيث يمكن تحديد كميتها و ليتعدى 30% من الأجر الأساسي الشهري لكل عامل .

ب_ المكافآت المردود الفردي :

إن المردود الفردي يعتبر مقياسا لكمية العمل الفردي وجودته حسب قواعد و البرامج المحددة مسبقا لهذا تمنح المؤسسة علاوة على هذا المردود منح خاصة ببعض المناسبات في مبالغ نقدية أو عينية يمنحها صاحب العمل إكراما منه لبعض العمال أو لكل العمال لاسيما في مناسبات والأعياد الدينية أو المناسبة دخول المدرسي ... الخ.

ج_ المكافآت العينية :

هي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من المزايا المادية العينية كتقديم سكن للعامل ... الخ.

5) الاقتطاعات :

تنقسم هذه الاقتطاعات إلى :

أ _ اقتطاعات يتحملها العامل إجباريا :

الضريبة على الدخل الإجمالي :

هي مبالغ تقطعها المؤسسة من أجور العمال حسب سلم الضريبي المطبق على الدخل الإجمالي للعمال الأجراء ويقتطع مقدار الضريبة كما جاء في نص المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة على شكل الجدول الآتي :

¹ - نفس المرجع، ص 138 - 139.

جدول رقم (01) : سلم الضريبة على الدخل .

نسبة الضريبة	قسط الدخل الخاضع لضريبة (دج)
00%	لا يتجاوز 120000
20%	من 120001 إلى 360000
30%	من 360001 إلى 1440000
35%	أكثر من 1440000

المصدر : مصدر إلكتروني للمديرية العامة للضرائب . تاريخ الإطلاع 2019/03/18

الإعفاءات على الدخل الإجمالي : تتمثل الإعفاءات الضريبية على الدخل في الفئات التالية :

- الأشخاص من جنسية أجنبية الذين يعملون في مخازن المركزية للتموين ، التي أنشئ نظامه الجمركي بمقتضى المادة 196 مكرر من قانون الجمارك .
- الأجور و المكافآت الأخرى المدفوعة في إطار البرامج الرامية إلى تشغيل الشباب ، وفق للشروط المحددة عن طريق التنظيم .
- العمال المعوقين حركيا أو عقليا أو بصريا والصم والبكم الذين تقل أجورهم أو معاشاتهم عن عشرين ألف دينار جزائري (20.000 دج) شهريا وكذا العمال المتقاعدين الذين تقل معاشاتهم في النظام العام عن هذا المبلغ .
- التعويضات المرصودة لمصاريف التنقل أو المهمة.
- التعويضات عن المنطقة الجغرافية .
- المنح ذات الطابع العائلي التي ينص عليها التشريع الاجتماعي مثل الأجر الوحيد والمنح العائلية ومنحة الأمومة .
- التعويضات المؤقتة و المنح و الربوع العمرية المدفوعة لضحايا حوادث العمل أو لذوي حقوقهم .
- منح البطالة و التعويضات و المنح المدفوعة على أي شكل كان من قبل الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية تطبيق للقوانين و المراسيم الخاصة بالمساعدة و التأمين.
- الربوع العمرية المدفوعة كتعويضات عن الضرر بمقتضى حكم قضائي من أجل تعويض ضرر جسماني نتج عنه بالنسبة للضحية ،عجز دائم كلي ألزمه اللجوء إلى مساعدة الغير للقيام بالأفعال العادية للحياة .
- معاشات المدفوعة بصفة إلزامية على إثر حكم قضائي .

• تعويض التسريح.¹

اقتطاع الضمان الاجتماعي : يتمثل في اشتراك الضمان الاجتماعي، حيث يخص هذا الاقتطاع كل عامل مرتبط بعقد عمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص إذ يكون مجبرا على أن يصرح به للضامن الاجتماعي وذلك بواسطة وثائق تطلبها المصالح المعنية وتحدد هذه المبالغ المصرح بها بنسبة حددها القانون ب 09% من أجر المنصب للعامل و 26% تدفعها المؤسسة .

المعارضة على الأجور : قد يتعرض العامل إلى حكم قضائي يجبره على دفع جزء من أجرته إلى الطرف الآخر قد يذلك بواسطة المؤسسة المستخدمة حيث تكلف هذه الأخيرة بحذف أو اقتطاع المبلغ الذي وضع عليه الحجز ودفعه مباشرة لمن له الحق فيه.²

ب_ الاقتطاعات الاختيارية: هي اقتطاعات تؤخذ من المنبع وتمثل في العناصر التالية:

- التسبيقات على الأجور الممنوحة للعامل.
- التعاضدية: وهو اشتراك اختياري يهدف لترقية العامل.
- الاستفادة من قرض منح لعامل من طرف المؤسسة.
- تعاضدية الضمان وتنظيم يسددون اشتراكات شهرية أو دورية مقابل مساعدات تقدم لهم أثر حدوث كوارث مختلفة.³

المطلب الثاني: المعاشات (التقاعد)

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

ونظام التقاعد هو النظام الذي تفرضه الدولة للموظفين أو لعمال القطاع الخاص، لتؤمن لهم بمقتضاه المعاش أو التعويض عند العزل أو الاعتزال من الخدمة بعد مدة معينة، يدفعون خلالها أقساطا محددة من رواتبهم وأجورهم لصناديق التقاعد المؤسسة لهذا الغرض.

أولاً: معاش التقاعد: يعتبر معاش التقاعد حقا شخصيا ذو طابع مالي يستفيد منه العامل مدى الحياة.¹

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

2- جمال لعشيشي، محاسبة المؤسسة والجباية وفق نظام المحاسبي الجديد، دار متيجة للطباعة، الجزائر، 2011، ص 65.

3- بويقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1990، الجزائر، ص 25.

1_ عناصر تصفية معاش التقاعد:

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

أ_ الأجر المرجعي (متوسط الأجر): هو الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي، والذي على أساسه يحسب المعاش، ويتم ذلك على أساس الأجر الشهري المتوسط المتقاضى خلال السنوات الخمس (05) الأخيرة السابقة للإحالة على التقاعد (60) شهرا أو على أساس الأجر الشهري المتوسط المتقاضى خلال السنوات الخمس التي تقاضى فيها العامل الأجر الأقصى خلال حياته المهنية.²

وقد تطور الأجر المرجعي خلال الفترة 1996-2000 كما يلي:

جدول رقم (02): تطور الأجر الشهري المتوسط الذي على أساسه يحسب المعاش.

مرحلة التطبيق	عدد الأشهر المأخوذة بعين الاعتبار
من 1996/08/01 إلى 1997/07/31	24 شهرا
من 1997/08/01 إلى 1999/04/30	36 شهرا
من 1999/05/01 إلى 1999/12/31	48 شهرا
من 2000/01/01 إلى الآن	60 شهرا

Source :Tarik SALHI³

إن هذا التطور في الأجر المرجعي يندرج ضمن إطار تحسين الوضعية المالية لنظام التقاعد والحفاظ على ديمومته لأجل الوفاء بالتزاماته.

¹ - أنظر المادتين 1 و 2 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة في 5 يوليو 1983.

² - أنظر المادة 13 من القانون رقم 83-12.

³ - Tarik SALHI, **Les Voies de Réformes du Système de Retraite en Algérie** : Vers la distinction entre les attributs de l'Etat et de la sécurité sociale, thèse de doctorat en sciences commerciales, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2, 2014/2015, p, 126.

ب_ فترة التأمين: وهي سنوات العمل المعتمدة بما فيها الفترات التي تكون في حكم فترات عمل¹، كما حددتها المادة 11 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد.

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

2_ حساب مبلغ المعاش (مبلغ التقاعد):

يحتسب على أساس العناصر الثلاثة السالفة الذكر بضرب عدد السنوات المحصل عليها (فترة التأمين) في نسبة الاعتماد (2.5%) للحصول على نسبة المعاش وللحصول على معاش التقاعد تضرب نسبة المعاش في مبلغ الأجر المرجعي.

مبلغ معاش التقاعد = [(عدد السنوات المعتمدة (المثبتة) × نسبة اعتماد السنوات)] × الأجر المرجعي.

مبلغ معاش التقاعد = نسبة المعاش × الأجر المرجعي.

مثال: عامل اشتغل ودفع اشتراكاته لمدة 23 سنة، وكان أجره المتوسط للسنوات الخمس الأخيرة يقدر ب: 25.000 دج يحسب مبلغ معاشه كما يلي:

$$\text{نسبة معاشه} = 2.5\% \times 23 = 57.5\%$$

$$\text{مبلغ معاشه} = 57.5\% \times 25.000 = 14.375 \text{ دج.}$$

ملاحظة:

بالنسبة للمتقاعدين غير الأجراء، فإن مبلغ معاشهم يحسب على أساس العناصر السابقة الذكر بالنسبة للمتقاعدين الأجراء إلا أن هذا المعاش يحسب على أساس المداخيل لأحسن عشر (10) سنوات، والتي دفعت فيها الاشتراكات.

وفي عملية حساب معاش التقاعد يجب مراعاة ما يلي:

لا يمكن أن يقل عن 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG)² حماية للقدرة الشرائية، وبالنسبة لمعاش تقاعد المجاهدين فإنه لا يقل عن مرتين ونصف (2.5) من الأجر الأدنى المضمون.

1- المادة 11 من قانون 83-12 المتعلق بالتقاعد (المعدل 18/96 المؤرخ في 6 يوليو 1966) سالف الذكر.

2- انظر المادة 16 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد (المعدل بالأمر 18-96 المؤرخ في 06 يوليو 1996) السالف الذكر.

جدول رقم (03): تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون (1990-2012) / (الوحدة: دج)

السنة	أول جانفي	أول جانفي	أول جويلية	أول أفريل	أول جانفي	أول ماي	أول جانفي
1990	1991	1991	1991	1992	1994	1997	1998
SNMG	1000	1800	2000	2500	4000	4800	5400
السنة	أول	أول جانفي	أول جانفي	أول جانفي	أول جانفي	أول جانفي	
1998	سبتمبر	2001	2004	2007	2010	2012	
SNMG	6000	8000	10000	12000	15000	18000	

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء (www.ons.dz2011-2013) (L'Algerie en chiffres).

● الحد الأقصى لمعاش التقاعد:

لا يمكن أن يزيد مبلغ معاش التقاعد عن 80% من الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي، أما بالنسبة للمجاهدين وبعض الفئات من العمال في المناصب العليا للدولة فيستفيدون من نسبة 100%، وفي كل الحالات لا يجب أن يتعدى المبلغ الأقصى الخام لمعاش التقاعد خمسة عشر مرة قيمة الأجر الوطني الأدنى المضمون عملا بأحكام المادة 17 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم بالقانون 99-03 المؤرخ في 22 مارس 1999.

● إعادة تقويم معاشات التقاعد (Revalorisation des pensions):

تتم مراجعة معاش ومنحة التقاعد سنويا ابتداء من أول شهر مايو بموجب مقرر من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي وباقتراح من مجلس إدارة الصندوق الوطني للتقاعد.¹

جدول رقم (04): تطور نسبة تقويم معاش ومنحة التقاعد خلال الفترة (2006-2016):

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011
قرار وزاري رقم	92	140	77	96	16	62
النسبة	4%	4%	5%	5%	7%	10%
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	
قرار وزاري رقم	54	17	55	80	79	

1- أنظر المادة 43 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد سالف الذكر.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

النسبة	%9	%11	%12	%5	%2.5
--------	----	-----	-----	----	------

المصدر: موقع الضمان الاجتماعي (www.cnas.dz) تاريخ الاطلاع 13-04-2019

تتم عملية تقويم المعاشات سنويا من قبل السلطات العمومية بالنظر إلى معدلات التضخم وكذا تطور أسعار المواد الغذائية الأساسية ذات الاستهلاك الواسع، وهو إجراء يسمح بالحفاظ على القدرة الشرائية للمواطن.

ويتضح من الجدول أن نسبة تقويم المعاشات انخفضت بشكل محسوس سنتي 2015 و 2016 لتصل إلى 5% و 2.5% على التوالي، وهذا بسبب إجراءات التقشف التي اعتمدها الحكومة نتيجة الانخفاض الحاد في أسعار النفط بداية من جوان 2014.

ثانيا: منحة التقاعد:

تطبق عليها نفس القواعد المتعلقة بمعاش التقاعد ما عدا فيما يتعلق بالحد الأدنى، فالعامل الأجير أو غير الأجير الذي لم يستوف مدة العمل الواجبة للاستفادة من معاش التقاعد عليه أن يثبت مزاولته للنشاط الفعلي لمدة 20 ثلاثيا أي خمس سنوات من العمل الفعلي مدفوعة الاشتراك.¹

أما بالنسبة للعمال غير الأجراء، فلا يمكنهم الاستفادة من هذه المنحة إلا إذا أثبتوا مزاولتهم للنشاط لمدة دنيا تقدر ب 7 سنوات ونصف على الأقل.

وتجدر الإشارة إلى أن منحة التقاعد تمنح ابتداء من سنة 60 سنة بالنسبة للعامل الأجير و 65 سنة بالنسبة للعمال غير الأجير.

ثالثا: المعاش المنقول (معاش ذوي الحقوق):

بوفاة صاحب المعاش يستفيد ذوو الحقوق من منحة ومعاش للتقاعد المنقول، وهم الأشخاص الذين كان يعيلهم العامل أو المتقاعد المتوفى، وذلك من أجل حمايتهم من المخاطر الاقتصادية.²

والمستفيدون من معاش الأيلولة هم ورثة المتقاعد:

— الزوج (الزوجة): ولا تخضع هذه الاستفادة لشرط السن شريطة أن يكون الزوج قد عقد زواجا شرعيا مع المتوفى (المالك).³

1- أنظر المادة 47 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد (المعدل والمتمم بالقانون رقم 99-03 المؤرخ في 22-03-1999) السالف الذكر.

2- أمال بن رجال، حماية العامل عند انتهاء علاقة العمل في القانون الجزائري، بوتي للنشر، الجزائر، 2010، ص 138.

3- انظر المادتين 31 و 32 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد السالف الذكر.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

وفي حالة تزوج الأرملة ينقل المعاش إلى الأولاد ويقسم بينهم بالتساوي، كما يقسم المعاش في حالة تعدد الأرمال في حدود الأربعة ويقسم بينهم بالتساوي¹، غير أن الأرملة لا يسقط حقه في المعاش الذي استفاد منه عند وفاة زوجته، بإعادة زواجه.²

__ الأولاد المكفولين: طبقاً لأحكام المادة 67 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدل والمتمم، فإن الأولاد المكفولين هم:

- الأولاد المكفولين الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة.
 - الأولاد البالغون أقل من 21 سنة الذين يواصلون دراستهم.
 - البالغون أقل من 25 سنة والذين أبرم بشأنهم عقد تمهين يمنحهم أجراً يقل عن نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون.
 - البنات والحواشي من الدرجة الثالثة المكفولين من الإناث بدون دخل مهما كان سنهم.
 - الأولاد المصابون بعاهة حسية أو عقلية مستديمة تمنعهم من ممارسة أي نشاط مهني.
- ونجد أن المشرع الجزائري قد أورد أصول المتوفى ضمن ذوي الحقوق بشرط أن يكونوا تحت كفالته في حياته³، إذا كان الدخل الشخصي لكل واحد منهما لا يتعدى الحد الأدنى لمعاش التقاعد (أقل من 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون).⁴

كيفية توزيع المعاش المنقول على ذوي الحقوق:

تحدد المادة 34 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 نسب معاش التقاعد المنقول لكل واحد من ذوي الحقوق المذكورين أنفاً، حسب درجة قرابتهم من صاحب المعاش المتوفى، بالكيفية التالية:

- __ 75% من مبلغ المعاش المنقول: في حالة وجود الزوج مع ذوي الحقوق وحيد (غياب ذوي حقوق آخرين).
 - __ 50% للزوج و 30% لذي حق وحيد: في حالة وجود الزوج مع ذوي الحقوق وحيد (ولد أو أحد الأصول).
- ويحدد مبلغ المعاش المنقول في هذه الحالة بنسبة 80%.

1- انظر المادة 38 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد السالف الذكر.

2- أمال بن رجال، المرجع السابق، ص 138.

3- أمال بن رجال، مرجع سابق، ص 139.

4- أنظر المادة 45 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد السالف الذكر.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

— في حالة وجود اثنان أو أكثر من ذوي الحقوق إلى جانب الزوج: يحدد مبلغ المعاش المدفوع للزوج بنسبة 50% من مبلغ المعاش المباشر، ويقتسم ذوو الحقوق الآخرون 40% منه.

ولا يجب أن يتعدى المبلغ الإجمالي لمعاشات ذوي الحقوق 90%.

في حالة ما إذا لم يكن للمتقاعد المتوفى زوجا، يقتسم ذوي الحقوق الآخرون 90% من مبلغ معاش التقاعد وهذا ضمن حد أقصى يبلغ¹:

- 45% من المعاش المباشر بالنسبة للأبناء .

- 30% من المعاش المباشر بالنسبة للأصول .

و لتوضيح كيفية توزيع المعاش المنقول على ذوي الحقوق نأخذ المثال التالي²:

توفي متقاعد كان يتقاضى خلال حياته معاشا تقاعديا مباشرا قدره 40.000 دج شهريا .

يتم حساب المعاش المنقول على أساس هذا المبلغ ، و ينقسم حسب الحالات الآتية :

- في حالة وجود الزوج وحيدا (غياب ذوي الحقوق الآخرين) :

- 75% للزوج ، أي 30.000 دج .

- في حالة وجود الزوج مع ذي حق آخر ، تقدر نسبة المعاش المنقول ب 80 ، تقسم كما يلي :

- 50% للزوج، أي 20.000 دج .

- 30% لذوي الحق الآخر، أي 12.000 دج .

- في حالة وجود اثنان أو أكثر من ذوي الحقوق إلى جانب الزوج، تقدر نسبة المعاش المنقول ب 90، تقسم كما

يلي:

- 50% للزوج ، أي 20.000 دج .

- 40% لذوي الحقوق الآخرين، أي 16.000 دج .

¹ سماتي الطيب، التأمينات الإجتماعية في مجال الضمان الإجتماعي، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2014. ص 56.

² نوال أقاسم، إصلاح نظام التقاعد في الجزائر على ضوء التغيرات الاقتصادية الحالية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 28.

رابعاً : مصادر تمويل نظام التقاعد :

تقتضي المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 06-339 المؤرخ في 25 سبتمبر 2006 الذي يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 94-187 المؤرخ في 06 يوليو 1994 ، الذي يحدد توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي على أنه : " توزع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي المنصوص عليها في المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم 94-12 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994 و المذكور أعلاه ، ابتداءً من أول أكتوبر سنة 2006 ، كما يأتي :

- 25% من أساس الاشتراك في الضمان الاجتماعي يتكفل بها المستخدم .
- 9% من أساس الاشتراك في الضمان الاجتماعي يتكفل بها العامل .
- 0.05% من أساس الاشتراك بعنوان حصة صندوق الخدمات الاجتماعية .¹

و توزع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي المحددة ب34.5 كما يلي :²

جدول رقم (05): توزيع معدل الاشتراكات الإجتماعية للعمال الأجراء.

المجموع	حصة صندوق الخدمات الإجتماعية	الحصة التي يتكفل بها الأجير	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الفروع
14%	-	1.50%	12.50%	التأمينات الإجتماعية
1.25%	-	-	1.25%	حوادث العمل و الأمراض المهنية
17.25%	0.50%	6.75%	10%	التقاعد
1.50%	-	0.50%	1%	التأمين على البطالة
0.50%	-	0.25%	0.25%	التقاعد المسبق
34.50%	0.50%	9%	25%	المجموع

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 60، الصادرة في 27 سبتمبر 2006، ص 19.

¹مادني عبد القادر، نظام التقاعد في الجزائر بين ضروريات الإصلاح وضغوطات الوضعية الإجتماعية والاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الخلفة، 2016، ص 34.

²سماتي الطيب، مرجع سابق، ص 58 .

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

أما بالنسبة للعمال غير الأجراء الذين يمارسون عملا خاصا غير مأجور ، فإن معدل الاقتطاع الإجمالي (نسبة الاشتراك) هو 15% من الدخل الخاضع للضريبة ، موزعة كما يلي :

- 7.5% بعنوان التأمينات الاجتماعية.

- 7.5% بعنوان التقاعد.

و في حالة تعذر تحديد الدخل الخاضع للضريبة، فإن تحديده يتم على أساس رقم الأعمال أو على أساس المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون.

و فيما يخص فرع التقاعد، فإن موارد الصندوق الوطني للتقاعد تأتي من مصدرين رئيسيين، هما:

1. أقساط الاشتراكات الإجبارية بعنوان الضمان الاجتماعي² موزعة على عاتق كل من العامل الأجير و

المستخدم كما يلي :

جدول رقم (06): توزيع معدل الإشتراك في نظام التقاعد

الفروع	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الحصة التي يتكفل بها الأجير	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية	المجموع
التقاعد	10%	6.75%	0.50%	17.25%
التقاعد المسبق	0.25%	0.25%	-	0.50%
المجموع	10.25%	7%	0.50%	17.75%

المصدر: من إعداد الباحثة³

و تطور معدل الإشتراك بنسبة تفوق الـ 100% (1985-2006)، حيث انتقل من 7% سنة 1985 إلى 17.25% سنة 2006 كما يبينه الجدول التالي :

¹ أنظر المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 96-434 المؤرخ في 30 نوفمبر 1996 .

² حسب نص المادة 72 من القانون 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدل والمتمم، فإن نظام التأمينات الاجتماعية يتخذ طابعا إلزاميا.

³ تم تصميم الجدول اعتمادا على نص المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 06-339 المؤرخ في 25 سبتمبر 2006.

الجدول رقم (07): تطور معدل الإشتراك في نظام التقاعد للعمال الأجراء (1985-2006)

السنوات	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الحصة التي يتكفل بها الأجير	حصة صندوق الخدمات الإجتماعية	المجموع
1985	%3.5	%3.5	-----	%7
1991	%7.5	%3.5	-----	%11
1994	%7.5	%3.5	%0.5	%11.5
1996	%7.5	%4	%0.5	%12
1997	%7.5	%4.5	%0.5	%12.5
1998	%7.5	%5	%0.5	%13
1999	%8.5	%5.5	%0.5	%14.5
2000	%9.5	%6.5	%0.5	%16.5
2006	10%	%6.75	%0.5	%17.25

Source : KAMEL ZERROUKI¹

2. مساهمة ميزانية الدولة: يتم تمويل جزء من المنظومة الاجتماعية في العديد من دول العالم عن طريق الإعانات و التحويلات التي تصل إلى أكثر من 50 % . و فيما يخص الجزائر ، فإن ميزانية الدولة تتدخل من خلال عدة عمليات كصرف المنح العائلية ونفقات المتقاعدين الذين يتقاضون منحا منخفضة . و على العموم فإن ميزانية الدولة تتدخل لإنقاذ الصناديق في حالة العجز عن الوفاء بالتزاماتها إلى حدود 60%(حالة الصندوق الوطني للتقاعد سنة 2013).

و بخصوص تمويل فرع التقاعد ، قررت السلطات العمومية ، سنة 2006، إنشاء الصندوق الوطني لإحتياطات التقاعد (FNRR)² يتولى مهمة الموارد المالية المسندة إليه من أجل تكوين إحتياطات موجهة للمساهمة في استمرار المنظومة الوطنية للتقاعد و ديمومتها ، و يمول على أساس 2 % من ناتج الجباية البترولية سنويا ، و يعتبر هذا الإجراء إصلاحا جديدا للمساهمة في الحفاظ على نظام التقاعد للأجيال المستقبلية . وتجدر الإشارة إلى أن الحكومة قررت رفع النسبة المذكورة أعلاه إلى 3 % ابتداء من 2012 بموجب نص المادة 89 من قانون المالية 2012 .³

¹ Kamel ZERROUKI, **Reforme du système de retraite entre ajustement paramétrique et constitution de fonds de réserve**, colloque, Boston, Massachussets, E.U, du 4-7 mai 2008, p.10.

² أنظر المادة 30 من الأمر 04-06 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2006، المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة بتاريخ 19 يوليو 2006، ص 9.

³ أنظر المادة 89 من القانون رقم 11-16، يتضمن قانون المالية لسنة 2012، المؤرخ في 28 ديسمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 72، الصادرة بتاريخ 28 ديسمبر 2011، ص 30.

المطلب الثالث: الحوافز المادية

تناولنا في هذا المطلب ماهية الحوافز المادية و مراحل تصميمها و شروط نظامها كما هو موضح :

أولاً: تعريف الحوافز

نقوم بتقديم بعض التعريفات أهمها:

1. الحوافز هي " الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"¹
2. الحوافز هي " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق أهداف معينة "².
3. عرف برسلون وستاير الحوافز على أنها " شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة "³.
4. **طاهر محمود كلاله:** الحوافز هي "إحدى الطرق المادية و المعنوية أو كليهما ، و التي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية ، باتجاه أهداف المؤسسة المعتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات ، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل "⁴
5. و تعرف الحوافز أنها " المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته و تحقيق رغباته "⁵

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18.

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

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

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

و يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها " وسائل و فرص مادية و معنوية ايجابية و سلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين ، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم ، و استقامة سلوكهم و ولائهم اتجاه المنظمة . "

وتعتبر الحوافز المادية كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني ، من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر ، بحيث أن العلاوات و المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية و يمثل الأجر أهم حافز مادي و تزداد أهميته في الدول النامية .

ثانيا : خصائص الحوافز

لكي تحقق المنظمة أهدافها و لكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الإضافية ، لا بد من توافر بعض الخصائص و الصفات لنظام الحوافز هي :¹

- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .
- إمكانية التطبيق : و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات،.... الخ
- الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و إستعاب أسلوبه ، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية .
- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم ، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .
- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم ، مما يؤدي إلى تبنينهم و تحمسهم و زيادة إقتناعهم به و الدفاع عنه .
- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء .
- القبول : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 372

- **الملائمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
 - **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام ، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر . الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها ، و ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام .
 - **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فلا ثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف .
- و نستنتج من خلال ما سبق أن التحفيز يتمثل في مجموعة العوامل الداخلية و الخارجية ، التي تبعث من المؤسسة لدفع الفرد إلى الاستقرار و لرفع مستوى العمل ¹ .

ثالثا : أهمية وأهداف نظم الحوافز

● أهمية نظام الحوافز

لنظام الحوافز دور فعال و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ ، وتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد و المزايا التي تحققها من أهمها ما يلي ² :

- ✓ تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه .
- ✓ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقتهم ، و استخدامها أفضل استخدام ، هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى ، قد تعاني من نقص في القوى العاملة .
- ✓ تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي و الاجتماعي للفرد العامل ، و ربط مصالح المنظمة .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 373.

² نفس المرجع، ص 374 .

- ✓ تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة ، من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى .
- ✓ تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل ، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها ، مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوى و دوران العمل .

• أهداف نظام الحوافز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي :¹

- ✓ تحسين الإنتاجية .
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين .
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين المميزين .
- ✓ تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد .
- ✓ تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء.
- ✓ تحقيق الأهداف الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها و استخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة .
- ✓ زيادة اهتمام العاملين بالآلة و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها .
- ✓ تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج .

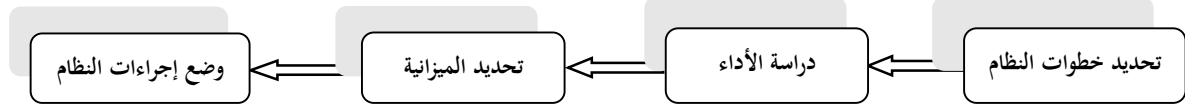
رابعا :مراحل وشروط تصميم نظام الحوافز

1 مراحل تصميم نظام الحوافز

إن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى دوما إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز ، و لذلك فأنها تأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز ، كما تقوم بوضع و تصميم نظام الحوافز ، و هذا النظام يمكن تلخيصه في الشكل الآتي :

¹غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، 2013 ، ص 148- 149.

الشكل رقم (02): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر : من إعداد الطالبة

و من الشكل نجد أنه لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد و فعال للحوافز ، تم وضع دليل علمي للخطوات التي يجب أن تمر بها ، و بإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً ، وجاءت هذه المراحل كالآتي :¹

❖ تحديد خطوات النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة ، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً ، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات ، أو قد يكون تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

❖ دراسة الأداء :

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي ، إن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

- وجود عدد سليم من العاملين .
- وجود وظائف ذات تصميم سليم .
- وجود ظروف عمل ملائمة .
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .

❖ تحديد ميزانية الحوافز

¹ حامد حرفة ، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، الطبعة الأولى ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1980 ، ص 152 .

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، لكي يتفق على هذا النظام يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- قيمة الحوافز و الجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت ،العلاوات الرحالات ، الهدايا و غيرها .
- التكاليف الإدارية : و هي تغطي بنودا مثل التكاليف ، لتصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام .
- تكاليف الترويج : و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات ، متضمنة بنودا خاصة أخرى بما .¹

❖ وضع إجراءات النظام:²

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء و حسابات نماذجه و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز و فيما يلي شرح أهم الإجراءات :

- تحديد الأدوار : و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، و رفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين .
- الاجتماعات :قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للحوافز ، أو أقسام الحوافز أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين و يحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين و دورية الانعقاد.
- توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية ، ربع سنوية ، نصف سنوية أو سنوية ؟

أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ و هل تقوم في مناسبات معينة مثل الأعياد و دخول المدارس ؟

- نوع الحوافز :هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء ، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها ، القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .
- النماذج : و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة."

¹ نفس المرجع ، ص153.

² . موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 25.

● شروط نظام الحوافز :

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء ، منها الآتي ¹:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا .
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته .
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز خاصة الحوافز المادية منها .
- ضمان استمرارية الحوافز و إيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
- أن تتصف السياسة التي تنظم بالعدالة و المساواة و الكفاءة .
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز .
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد .
- ادراك و معرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.

¹ أمين عزري ، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2003، ص 142.

المبحث الثالث : الرضا عن التعويضات المالية

لا يوجد هناك إتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا عن التعويضات فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين، ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية يضاف إلى ذلك أن الرضا عن التعويضات موضوع شخصي بحث، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر.¹

وقبل التطرق للرضا عن التعويضات كمفهوم خاص، يجدر بنا، من الناحية المنهجية، أن نتطرق أولا للرضا الوظيفي كمفهوم عام، وبما أن الرضا هو أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية الوصول إليها فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم البرامج وتحقيق الهدف وهذا ما نشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : الرضا الوظيفي

أولا: الرضا

الرضا في اللغة هو ضد السخط، و إرتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.²

أما في الإصطلاح فقد عرفه أوارد و شيت (Haward and Sheth) بأنه " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود.³

نلاحظ في هذا التعريف أدخل مبدأ التوقع على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي يكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماما التضحيات التي يقدمها الإنسان.

ويرى أمبل (Hampel) أن الرضا " يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرج والمتوقعة من طرفه.⁴

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التوقع على الرضا، فهو يرى أن الفرد يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها العوائد التي يأمل في الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلا.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص. 194 . 195. نقلا عن: ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، 1956، ص. 323 .

² نفس المرجع، ص. 196

³ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص. 121.

⁴ نفس المرجع، ص. 122.

كما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوى أو تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها .

ثانيا : الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي ، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان ، الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات و رغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر . و قد إنعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي .

- يعرف إدوين لوك (EDWIN LCKE) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة " .¹

نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته . و ما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه .

- يعرف بلجن (BLEGEN) الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته و أن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة " .²

نلاحظ أن بلجن عرف الرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة فيه ، حيث يرى بأن الرضا الوظيفي هو نتاج التفاعل ما بين خصائص الفرد و الوظيفة والمؤسسة . و ما يعاب على هذا التعريف هو أنه لم يحدد لنا طبيعة الشعور الذي يحمله الفرد لوظيفته و الذي من المفروض أن يكون شعور إيجابي .

- يرى سترونج (strong) أن الرضا الوظيفي هو "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة و التي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة " .³

نلاحظ أن سترونج نظر إلى الرضا الوظيفي من نفس الزاوية التي نظر من خلالها بلجن إليه ، حيث عرفه من حيث العوامل المؤثرة فيه ، غير أن سترونج قصر هذه العوامل على الوظيفة فقط وأهمل باقي العوامل المرتبطة بالفرد والمؤسسة و هذا الشيء يعاب عليه .

¹ سامي بن عبد الله الباسين ، الرضا الوظيفي لمدوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14 ، عدد 2 ، جامعة الكويت ، ماي 2007 ، ص 243 .

² حنان عبد الرحيم الأحمد ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، جامعة الكويت ، الكويت ، سبتمبر 2006 ، ص 308 .

³ محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 196 .

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

- عرف فكتور فروم (Vroom Victor) الرضا الوظيفي بأنه " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"¹

نلاحظ أن فروم نظر للرضا الوظيفي باعتباره ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله ، وما يعاب على فروم هو أنه لم يشير إلى العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور .

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموماً (الرضا العام عن الوظيفة) و للعناصر المكونة لها خصوصاً (الرضا عن الأجر ، محتوى العمل ، نمط الإشراف ، فرص الترقية ، جماعات العمل و ظروف العمل).

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي :

- ✓ الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي ، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر .
- ✓ الرضا الوظيفي متغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر ، محتوى العمل ، نمط الإشراف .. الخ
- ✓ الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل المورد البشري مع وظيفته و مع العناصر المتعلقة بها .²

ثالثاً : عناصر الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر ، محتوى العمل ، نمط الإشراف ، فرص الترقية ، جماعات العمل و ظروف العمل المادية .

الشكل رقم (03) : عناصر الرضا الوظيفي



المصدر : أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 140.

¹ نفس المرجع ، ص 195.

² محمد فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 114.

الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع و الخدمات .¹ و تكتسي الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة . فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل و الشرب و السكن... الخ . أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجر تساعدها على جذب الكفاءات للعمل فيها و على المحافظة على الكفاءات العاملة حاليا و هو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية .²

و توجد هناك عدة طرق لدفع الأجر في المؤسسات ، أكثرها شيوعا طريقة الأجر الزمني و الأجر بالقطعة . ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة ، حيث يتم الدفع الأجر للمورد البشري بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله ، بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة . و لهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة و الأداء المتميز ، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة . في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج ، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر و العكس صحيح ، ولهذا الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج .

محتوى العمل :

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد :³

- السلطة و المسؤولية المرتبطة بالعمل .
- طبيعة أنشطة العمل .
- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل .
- فرص النمو التي يوفرها العمل .

¹ شهرزاد بصير ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المتخصصة دراسة حالة مؤسسة سوپروماك بميلة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2002، ص 67.

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 187.

³ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 144.

نمط الإشراف :

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف أنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) و عدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات . و تهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة".¹

هذا و يميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي :²

1. الإشراف الفوضوي (التساهلي) :

يقصد به قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة عليهم فيكونون في فوضى .

2. الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي) :

وهو يعبر عن الاستعداد الذي يديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية و المناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات . وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل و تحليلها و اختيار البدائل و تقديم الاقتراحات و الأفكار لاتخاذ القرارات .

الترقية :

يقصد بها نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى ، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و تصنيف المهام .³ و لكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية و تتقبلها . تنحصر هذه المعايير أو الأسس في:⁴

- الأقدمية : حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة) .
- الكفاءة : حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره .

¹ شهرزاد لبصير ،مرجع سابق ،ص 71.

² شهرزاد لبصير ، نفس المرجع ،ص 72.

³ عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ،بيروت ،1997،ص 397.

⁴ نفس المرجع ،ص 398.

جماعات العمل :

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها "وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر و أن يؤثر فيه و يتأثر به".¹ من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة ، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة و التي يسود بين أعضائها التعاون و الثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب و الانتماء ، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل و من ثم على أداء المؤسسة .

ظروف العمل المادية :

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء ، الحرارة ، الإضاءة ، ترتيب المكاتب... الخ و كلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه .

مما سبق ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى عمل، نمط إشراف ، فرص الترقية ، جماعات العمل ، ظروف العمل .

رابعاً : طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها ، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف.²

و تشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة و الطريقة الغير مباشرة.³

1 الطريقة 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 رضاها الوظيفي . و نميز بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما :¹

¹ شهر زاد لبصير ، مرجع سابق ، ص 79.

² أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 ، ص 402.

³ Jacques lers, daniel penartin, **pratique des relations humaines dans l entreprise**, les editions d organisation, paris, 1981, p, 71.

❖ طريقة تقسيم الحاجات :

هنا يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية و هي الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير و الاحترام ، حاجات تحقيق الذات .
و تصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة .

❖ طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي :

هنا يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر ، ترقية ، محتوى عمل ، جماعات عمل ، الإشراف ، ظروف العمل المادية .²

و يمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين - طريقة تقسيم الحاجات و طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي - من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر أهمها :³

▪ **طريقة التدرج التجميعي لليكارث :** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري ، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة . و يكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة . مثال ذلك : **إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ .**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه ، و بتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي .

¹ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، مرجع سابق ، ص 407-408.

² عبد الرحمن محمد العيسوي ، الإدارة في عصر العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007 ، ص 185.

³ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، مرجع سابق ، ص 410، 414، 416.

- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجودو زملائه : يتم قياس الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة ، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات . ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي و هذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره . مثال ذلك :

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه ؟

م	م	م	م	م	م	م	م
1	2	3	4	5	6	7	

- ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية ، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو جانب من جوانبه .

- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج :تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاهما الوظيفي و هما :

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

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارث في قياس مستوى الرضا الوظيفي ، و هذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بمشاعر المورد البشري اتجاه وظائفه في وقت قصير ، و كذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي .

2 الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي :

الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام التعويضات وقياس الرضا عن التعويضات المالية

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل ، معدل التغيب عن العمل و معدل الإنتاج المرفوض¹ .
و فيما يلي شرح لهذه المعدلات:²

■ **معدل دوران العمل:** يقدر معدل دوران العمل في المؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما .

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل إختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد البشرية في آخر المدة / 2
وفي منظور الطريقة الغير مباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل .

■ **معدل التغيب عن العمل :** يقدر بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

و يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (شهر، سنة،... الخ) و وفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا الوظيفي و العكس صحيح في حالة انخفاض المعدل .

■ **معدل الإنتاج المرفوض:** يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 419-420.

² محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص 115-117.

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

و وفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض 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 باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة الغير مباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض... الخ.¹

المطلب الثاني: ماهية الرضا عن التعويضات

² يتم التعرف في هذا المطلب على مفهوم و تعريف و أهمية الرضا عن التعويضات كما يلي :

أولاً: مفهوم الرضا عن التعويضات

يشكل الرضا عن التعويضات حصيلة الرضا عن كل أبعاد التعويضات وليس عن مستوى الأجر فقط، لأن مستوى الأجر ما هو إلا أحد الأبعاد الأربعة للتعويضات ويشير الرضا عن التعويضات إلى درجة رضا الموظف عن طريقة ومستوى العوائد النقدية المباشرة أو غير المباشرة التي يتلقاها من عمله.

إن مفهوم الرضا عن التعويضات إذا مفهوم مطلق ونسبي في الوقت نفسه، بمعنى أن الأفراد هم من يقرر إذا ما كان يدفع لهم بشكل منصف أم لا من خلال تقييمهم للقيمة المطلقة أو القيمة النسبية للتعويض المالي المحصل عليه.

¹ نفس المرجع، ص 117.

² ونوغي فتيحة ، مرجع سابق ، ص 97.

وتمثل القيمة المطلقة إجمالي الأجر أو التعويض المحصل عليه بينما تعتبر القيمة النسبية أكثر تعقيدا لأنها تنطوي على مقارنة الأفراد لأجورهم بالآخرين كمرجع لهم، مثل زملاء العمل و أفراد الأسرة والتكلفة العامة للمعيشة. وبناءا على ذلك يصبح الرضا عن الأجور أو التعويضات كفاية نفسية فضلا عن كونه كفاية مالية.

ثانيا: تعريف الرضا عن التعويضات

يعرف الرضا عن التعويضات على أنه " تصور الرضا عن مقدار التعويض الذي يحصل عليه الفرد مقابل العمل المؤدى " (Malhotra).

ويعرف الرضا عن التعويضات على أنه " مقدار المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يديها الأفراد نحو تعويضاتهم " (Miceli & Lane).

ويشير الرضا على مستوى الأجر الذي هو أحد أبعاد الرضا عن التعويضات إلى " رضا الفرد عن أجره الأساسي " (Miceli & Lane).

ثالثا : أهمية الرضا عن التعويضات

يمثل الرضا عن التعويضات بناءا أضييق من الرضا الوظيفي، وهو متغير تنظيمي هام جدا مثل الرضا الوظيفي، إذ يرتبط مع مدخلات تنظيمية لها أهميتها. ولقد درس الرضا عن الأجور بقوة منذ عقود من الزمن، وكانت النتيجة توافر عدد معتبر من البحوث والدراسات ذات العلاقة مثلا:¹

(Adams, 1965 ; Dyer & Thriault, 1976; Weiner, 1980 ; Milkovich & Newman 2004)

ويعد موضوع الرضا عن الأجور من المواضيع الهامة جدا بالنسبة لأصحاب العمل وللباحثين على حد سواء، وتنعكس هذه الأهمية على الهيكل الاقتصادي ككل. ولقد درس الباحثون موضوع الرضا عن الأجور بشكل واسع نظرات للنتائج السلوكية التي يعتقد أنها تصاحب عدم الرضا عن التعويضات المالية ، ونظرا للأهمية الكبيرة التي تحظى بها أنظمة التعويضات في خلق السلوك و المواقف تجاه العمل و تحقيق الفعالية التنظيمية و إظهار الولاء التنظيمي .

و يؤدي عدم الرضا عن التعويضات إلى دوران العمل كما يزيد من النية في ترك العمل و الانسحاب و التغيب ، و يعمل على تخفيض مستويات الرضا الوظيفي و معدلات الأداء الوظيفي ، و يؤدي إلى الإضراب ، كما يؤدي عدم الرضا

¹ ونوغلي فتيحة ، مرجع سابق ، ص 97-98.

عن التعويضات - الأجور - إلى خلق نوع من الاضطرابات النفسية لدى الموظفين و التي تنعكس سلبا على المنظمة ، في حين يكون الرضا عن التعويضات متبوعا بزيادة في الرضا الوظيفي و زيادة في الأداء .

المطلب الثالث : قياس الرضا عن التعويضات

أولا : استبيان الرضا عن التعويضات

اهتم البحث العلمي بدراسة الرضا عن الأجور - الرضا عن التعويضات - فقد نال الرضا عن الأجور اهتماما كبيرا مقارنة بباقي أبعاد الرضا الوظيفي، و بعد ذلك بدأ الباحثون يدركون أن الرضا عن الأجور هو بناء متعدد الأبعاد، و ترجع الاقتراحات الأولى حول ذلك إلى أعمال (Locke 1976) . و الأداة الوحيدة المتوفرة لقياس الرضا عن التعويضات في شكله المتعدد الأبعاد هي استبيان الرضا عن الأجور - الرضا عن التعويضات - الذي تولد نتيجة لدراسة اثنين من أكثر المقاييس استخداما في الرضا عن العمل هما : استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي و الدليل الوصفي للعمل الذي صمما أصلا لقياس الأبعاد المختلفة للرضا عن العمل، و الرضا عن مستوى الأجور هو أحد هذه الأبعاد .

و يعتقد الباحثان أن الرضا عن الأجور تم تعريفه من قبل بشكل خاطئ حيث تم اعتباره على أنه مفهوم ذو بعد واحد يقيس الرضا العام عن الأجور، لكن في حقيقة الأمر فإن الأفراد لا يظهرون مواقف عامة فقط حول الأجور و إنما يبدون ميولا خاصة نحو مختلف أبعاد الأجور . و تتضمن التعويضات المالية الأربعة أبعاد حسب استبيان الرضا عن الأجور، تتمثل في مستوى الأجر و الزيادة في الأجر و الامتيازات الإجتماعية و هيكل و إدارة الأجور . ويساهم كل بعد من أبعاد استبيان الرضا عن التعويضات في بناء الرضا العام عن التعويضات .

- مستوى الأجور : يشير إلى الأجور الحالية المباشرة - تعويض مباشر - و الرضا عن مبلغ الأجر هو إدراك الرضا عن الأجور المباشرة¹ .

- الزيادة في الأجر : تشير إلى التغيرات في مستوى الأجور، و الرضا عن الزيادة في الأجر هو إدراك الرضا عن التغيرات في مستوى الأجر و عن عدالة الزيادات .

¹ نفس المرجع ، ص 98-99.

- الامتيازات : تمثل دفعات غير مباشرة للموظفين كالتأمين و التقاعد ، و الرضا عن الامتيازات الاجتماعية هو إدراك الرضا عن الدفعات غير المباشرة التي تمنح للموظف.

- هيكل و إدارة الأجور : يشير إلى هرمية الأجور الداخلية الخاصة بمختلف الوظائف في المنظمة و الطرق المستخدمة لتوزيع الأجور . و الرضا عن سياسة الأجور عمليا هو إدراك الرضا عن رتب الأجور الداخلية و الطرق المستخدمة لتوزيع الأجور .

و يعتقد Heneman-Swab أن الأبعاد الأربعة للرضا مستقلة عن بعضها البعض إداريا ، بمعنى أن المنظمة لها سياسات و إجراءات منفصلة للتعامل مع كل بعد. فيمكن تحديد الزيادة من خلال تقييم الأداء أو اعتمادا على الخبرة ، بينما هيكل الأجور يمكن تحديده من خلال تقييم الوظائف ، و هكذا فإن ما يحصل عليه العامل أو الموظف في شكل تعويض كلي يتوقف على الأبعاد الأربعة المذكورة و السياسة المتبناة لهذه الأبعاد تتطلب مجموعة معقدة من الإجراءات التنظيمية لإدارتها .

وهناك دلائل تؤيد تعددية أبعاد الرضا عن الأجور و لكن هناك خلاف حول العدد الصحيح للعوامل التي تساهم في الرضا عن الأجور . وتؤيد بعض الدراسات صلاحية الأبعاد الأربعة لاستبيان الرضا عن الأجور و تعتقد أن الاستبيان لا يحتاج إلى أي تعديل ، غير أن هناك من يرى أن الرضا عن التعويضات يتكون من بعدين مستقلين فقط هما الأجور و الامتيازات الاجتماعية ، أما بالنسبة للبعدين المتبقيين فالنتائج حول تأييدهما ضعيفة ، وذلك نظرا للفرقات المستخدمة لقياسهما . و يرى البعض أنه من الأنسب استخدام خمسة أبعاد هي مستوى الأجر و الزيادة في الأجر و الامتيازات الاجتماعية و هيكل و إدارة الأجور و العلاوات . و قد يرجع هذا التضارب حول عدد أبعاد الرضا عن التعويضات إلى المسائل المنهجية المتبعة في اختبار صلاحية الأبعاد ، وقد يرجع إلى تصنيف عمل الموظف إذا ما كان على أساس الزمن أو على أساس الموظفين الذين يدفع لهم مقابل العمل الإضافي أو غيرهم من الذين لا يتقاضون تعويضا إضافيا عن العمل الإضافي ، و قد يرجع إلى عوامل سياسية أخرى كسياسة التعويض بالشركة .¹

و يثار الجدل حول أحد المقاييس الفرعية للرضا عن التعويضات ألا و هو مقياس الرضا عن مستوى الأجر، إذ أن استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي يقيس بشكل أقوى الرضا عن مستوى الأجر مقارنة باستبيان الدليل الوصفي للعمل

¹ نفس المرجع، ص 100.

و استبيان الرضا عن التعويضات ، لأن مرجعيتي السوق و المنظمة تتفاعلان بشكل واضح مع استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي ، بينما المرجعية المالية و المرجعية التاريخية تتفاعلان مع الدليل الوصفي للعمل . و يدعم هذه النتائج نموذج الذي يميز بين نوعين من الرضا عن الأجور هما الرضا التنظيمي عن الأجور و الرضا المهني عن الأجور ، حيث يتأثر الرضا التنظيمي عن الأجور بمرجعيتي السوق و المنظمة أما الرضا المهني عن الأجور فيتأثر بالمرجعية المالية و المرجعية التاريخية . و بالتكامل بين نتائج Blaul و نموذج Deckop فإن استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي يمكن أن يستخدم لقياس الرضا التنظيمي عن الأجور ، و يمكن للدليل الوصفي للعمل أن يقيس الرضا المهني عن الأجور. ويرتبط استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي و الدليل الوصفي للعمل بشكل كبير باستبيان الرضا عن التعويضات ، مما يعزز عجز الدليل الوصفي للعمل و استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي عن الحصول على التغيير في الرضا الموظفين الذي يبدو أنه تجاه نظام التعويضات ككل ، و يكون بذلك استبيان الرضا عن التعويضات أفضل المقاييس المتاحة .

وقد تم إثبات صدق المقياس الأصلي للرضا عن التعويضات و ثباته عبر سنوات عدة منذ بداية استخدامه ، و في السنوات الأخيرة أصبح الرضا عن التعويضات يدرس بشكل متزايد على مستوى دولي مما دفع إلى البحث عم مدى ثباته في غير الولايات المتحدة الأمريكية – بلد المنشأ – فقد تبين ثباته في كل من بلجيكا و قبرص مما شجع على استخدامه كوسيلة قياس .

ثانيا : العلاقة بين أبعاد استبيان الرضا عن التعويضات

إذا كان Heneman –Swab يعتقدان أن أبعاد استبيان الرضا عن التعويضات مستقلة عن بعضها البعض إداريا فإنه عندما تم تقييم البحوث السابقة حول ارضا عن التعويضات يتضح أن الأبعاد ليست مستقلة ، وفي واقع الأمر فهي ترتبط مع بعضها البعض بشكل كبير . ويرجع وجود هذه العلاقة إلى أن مكونات التعويضات في حد ذاتها ترتبط إداريا مع بعضها البعض فعلى سبيل المثال : وجود زيادات في الأجر تصبح مع الوقت جزءا من الأجر الأساسي للموظف . و بعد تحليل أبعاد الرضا عن التعويضات على 213 عينة من أصل 182 دراسة و الذي فحص العلاقة بين الأبعاد الأربعة للرضا عن التعويضات أن الأبعاد في ارتباطها بالأجر المباشر تكون مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض ، والعلاقة بين الامتيازات و الأبعاد الثلاثة للأجر هي علاقة متوسطة .¹

¹ نفس المرجع ، ص 101.

ثالثا : عراقيل استخدام استبيان الرضا عن التعويضات

- يستخدم استبيان الرضا عن التعويضات لتحقيق أهداف توقعية و تشخيصية ، ومع ذلك فهو يناسب فقط المنظمات ذات التركيز الإداري لأن الاستبيان صمم من منظور إداري ، و إذا ما استخدم لتقييم الأجور من المنظور الاستراتيجي فمن الممكن أن تعثره بعض العراقيل .
- إن الرضا عن الزيادة في الأجور يتضمن الرضا عن الزيادة في الأجر الأساسي ، و في المنظمات ذات التركيز الاستراتيجي فإن الزيادة في الأجور تصدر في شكل عوائد نقدية و التي ليست في صلب الأجر الأساسي و بالتالي لا يمكن اعتبارها كزيادات .
- قد لا يكون الأجر في صورة نقدية و لكن في شكل أسهم أو إجازات مدفوعة الأجر .
- بناء على مقاييس الفريق و المنظمة المستخدمة لتحديد العوائد ، فإنه في بيئة الأجر الاستراتيجي توجد عوامل أخرى غير المشرف لها أثرها على الأجور ، مثل الموارد الداخلية و حالة الاقتصاد و التي لا يتناولها استبيان الرضا عن التعويضات .
- لا يتمكن استبيان الرضا عن التعويضات من التعرف على مدى الترابط بين مكونات نظام الأجر في بيئة الدفع الإستراتيجي .
- إن تطور خطط الدفع تعتبر في غاية الأهمية في البيئة ذات الدفع الإستراتيجي لأنها غالبا ما تتعرض للتغير و التطور من طرف الموظفين أو المدراء أو المتخصصين في الموارد البشرية ¹ .

¹ نفس المرجع ، ص 102.

الخلاصة :

تم تناول في الفصل الأول نظام التعويضات في المنظمة فحدد مفهوم التعويضات وبين أنه يتوقف على وجهة النظر التي يتبناها المعرف للتعويض. فالمسير يعرف التعويضات على أنها رزنامة العوائد المالية بينما يرى الموظف أن التعويض هو الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه. وقد تبين أن الأجر يختلف عن التعويض فهو أحد مكونات نظام التعويضات ، وتطرق إلى ماهية بعض عناصر التعويضات المالية إضافة إلى الأجر وهي النظام الحوافز المادية و نظام التقاعد .

كما درس هذا الفصل قياس الرضا عن التعويضات وحدد أيضا مفهوم الرضا عن التعويضات و بين أنه مفهوم متعدد الأبعاد، وليس مفهوم وحيد القطب كما كان يعتقد سابقا. ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوم كلي و الرضا عن التعويضات مفهوم جزئي. و يقاس الرضا عن التعويضات بأداة وحيدة وهي استبيان الرضا عن التعويضات ، وهو يناسب المنظمات ذات التركيز الإداري .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أئمتي و أعز الناس أمي و أبي

إلى أمي الغالية التي عمرتني بحبها و حنانها و دعواتها ووقوفها بجانبني طوال هذا المشوار

إلى أبي العزيز الذي رباني وأحاطني برعايته وحبه و دعواته نعم الأب

أدعوا الله أن يحفظهما و يطيل في عمرهما

إلى زوجي رفيق دربي

إلى حبي رتال و عمري ملاك

إلى الإخوة و أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

و إلى كل من كان لي خير عون في إنجاز هذا العمل المتواضع، الذي لو يبذل عليا بنصائحه و

توجيهاته

الشكر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك ، لك الشكر و المنة أن يسرت لي
السبل و وفقتني لإتمام هذا العمل ، و الصلاة و السلام على سيد المرسلين و خاتم النبيين سيدنا
محمد و آله و صحبه أجمعين .

اعترافا بالفضل و الجميل أتوجه بالشكر و التقدير و الامتنان إلى الدكتور : مدوكي يوسف
الذي أشرف على هذا العمل المتواضع و تعمده بالتصويب في جميع مراحل إنجازه ، و زودني
بالنصائح و الإرشادات التي أضاءت أمامي سبيل البحث .

أشكر الزوج الفاضل الذي كان معي طيلة مشواري .

كما أتقدم بالشكر لموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان ، و كل من ساعد
من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل

نصري منيرة

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا لدى العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان عن نظام التعويضات المالية ، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة و تحسين مستويات الرضا عن التعويضات المالية .و ذلك من خلال دراسة نظام التعويضات المالية وتحديد بعض العناصر مثل الأجر و المعاشات (التقاعد) و الحوافز المادية وربطها بالعوامل الشخصية : الجنس -العمر - الفئة المهنية -سنوات الخبرة -الحالة المدنية .

و اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي ، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة و تفسيرها ، و تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات .

و قد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، و المكونة من العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان ،والتي بلغ عددها 70 موظفا من مجتمع الدراسة البالغ 557 موظف ، و تم استرداد 62 استبانة وكانت نسبة الاسترداد حوالي 88% .

و قد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا عن التعويضات المالية التي يتقاضاها الموظفين كانت متدنية ، وثبت وجود شعور بالاستياء من جرائها ، كما أوضحت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العوامل الشخصية . كما أوصت الباحثة بضرورة إعادة النظر في نظام الأجور و الحوافز المادية التي تطبقها المؤسسة بالإضافة إلى إجراء تعديلات في نظام التقاعد المعمول به و الذي لا يتلاءم مع رغبات العاملين .

Summary

The aim of this study was to identify the levels of satisfaction among the employees of the Hakim Saadane Public Hospital about the system of financial compensation, And trying to make recommendations to increase and improve levels of satisfaction with financial compensation. This is done by studying the system of financial compensation and identifying certain elements such as wages, pensions, physical incentives and linking them to personal factors: gender, age, professional category, years of experience, civil status.

The researcher adopted the descriptive approach, which is based on the collection of data on the phenomenon and its interpretation. The SPSS statistical program was used to analyze the data.

The questionnaire was used to survey the sample, consisting of employees of Hakim Sadaan Hospital, which a number of 70 employees from the study community, out of 557 employees. 62 samples were recovered and the recovery rate was 88%.

The results of the study showed that the degree of satisfaction with the financial compensation received by the employees was low, and there was a feeling of resentment, and the results showed that there are no differences of statistical significance due to personal factors.

The researcher also recommended the need to review the system of wages and incentives material applied by the institution, in addition to make the adjustments in the pension system that does not fit the wishes of workers.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول : دراسة نظرية (نظام التعويضات و قياس الرضا عن التعويضات المالية)
03	المبحث الأول :نظام التعويضات
03	المطلب الأول: ماهية التعويضات
08	المطلب الثاني: أساسيات التعويضات المالية
12	المبحث الثاني :عناصر التعويضات المالية
12	المطلب الأول : نظام الأجور
24	المطلب الثاني: نظام التقاعد
34	المطلب الثالث:نظام الحوافز المادية
41	المبحث الثالث: قياس الرضا عن التعويضات المالية
41	المطلب الأول:الرضا الوظيفي
50	المطلب الثاني:ماهية الرضا عن التعويضات
52	المطلب الثالث:قياس الرضا عن التعويضات
57	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية (قياس مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات المالية في مؤسسة الحكيم سعدان)
59	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
59	المطلب الأول:تقديم المؤسسة
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
65	المطلب الثالث: نظام التعويضات في المؤسسة
66	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة
66	المطلب الأول :منهج الدراسة ،أداة ،عينتها،مجتمعها
67	المطلب الثاني:مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات
68	المطلب الثالث:الاختبارات القبليّة للدراسة
70	المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الأول:خصائص عينة الدراسة
76	المطلب الثاني :اتجاهات أفراد العينة حول الرضا عن التعويضات م
80	المطلب الثالث :اختبار الفرضيات
89	الخاتمة
94	المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	سلم الضريبة على الدخل	01
25	تطور الأجر الشهري المتوسط الذي على أساسه يحسب المعاش	02
27	تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون 1990-2012	03
27	تطور نسبة تقويم معاش ومنحة التقاعد 2006-2016	04
31	توزيع معدل الاشتراكات الاجتماعية للعمال الأجراء	05
32	توزيع معدل الاشتراك في الضمان الاجتماعي	06
33	تطور معدل الاشتراك في نظام التقاعد للعمال الأجراء	07
66	درجات مقياس لكارث الخماسي	08
67	توزيع أداة الدراسة	09
69	نتائج اختبار الثبات	10
70	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة	11
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
72	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
73	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	14
74	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	15
75	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	16
77	اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن الأجر	17
78	اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن التقاعد	18
79	اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن الحوافز المادية	19
81	اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا عن التعويضات المالية	20
83	نتائج اختبار "T" ما إذا توجد فروق في الجنس	21
83	نتائج اختبار "ANOVA" ما إذا توجد فروق في العمر	22
84	نتائج اختبار "ANOVA" ما إذا توجد فروق في الفئة المهنية	23
85	نتائج اختبار "POST HOC"	24
85	نتائج اختبار "ANOVA" ما إذا توجد فروق في سنوات الخبرة	25
86	نتائج اختبار "T" ما إذا توجد فروق في الحالة المدنية	26

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	تصنيف التعويضات	01
38	خطوات تصميم نظام الحوافز	02
43	عناصر الرضا الوظيفي	03
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
72	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
73	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	07
74	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
75	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
98	الاستبانة	01
101	نتائج برنامج SPSS	02
111	تعويضات ومنح المؤسسة	03
117	الحوافز المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان	04
119	جدول مبالغ تعويض المناوبة	05

الخاتمة :

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه المنظمة، هو مدى قدرتها للمحافظة على المورد البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق ويساهم في حل العديد من المشاكل التي تتعرض لها. بحيث يتم الاستفادة من قدراته وطاقته للوصول إلى أحسن النتائج. فهي تقوم بمحاولات مستمرة لضمان ولاء والتزام الأفراد من أجل تحقيق أهدافها.

ولكن عندما لا توفر المنظمة نظاما جيدا للتعويضات المالية، سيرحل الأفراد منها و يتكون العمل عند أقرب فرصة تتاح أمامهم، فحالة الاستياء التي تظهر عليهم نحو التعويضات المالية، من المحتمل جدا أن تجعلهم يفكرون في ترك المنظمة ، وهذا الأمر لا يحدث عند الموظفين الراضين عنها. فعلى المنظمة مراعاة هذا الجانب كي تتجنب تكاليف في الوقت و الجهد والمال التي استخدمتها في مجال التوظيف و التدريب و التكوين للحصول على أفراد ذوي خبرة.

و على هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بقياس الرضا عن التعويضات المالية في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان لإجراء الدراسة الميدانية كونها مناسبة لبحثنا .

النتائج :

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري و الثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي :

النتائج النظرية :

- تلعب التعويضات دورا هاما في عمل المنظمات فهي تساهم في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لأن الأداء يتأثر بالرضا وهذا الأخير يعتمد على وجود نظام تعويضات يقوم على معرفة احتياجات العاملين، فبالمساهمة في إشباع حاجاتهم يتم رفع روحهم المعنوية وتعزيز ولائهم والتزامهم التنظيميين. كما تتحسن علاقات المنظمة مع العاملين والزملاء في العمل. بالإضافة إلى أنها تحقق العدالة والمساواة بين العاملين فما من وسيلة أجدر من التعويضات في تحقيق كلاهما.

- يعتبر مفهوم الرضا عن التعويضات أضيق من مفهوم الرضا الوظيفي، فهو متغير تنظيمي هام جدا مثل الرضا الوظيفي، إذ يرتبط مع مدخلات تنظيمية لها أهميتها.
- و يؤدي عدم الرضا عن التعويضات إلى دوران العمل كما يزيد من النية في ترك العمل و الانسحاب و التغيب ، و يعمل على تخفيض مستويات الرضا الوظيفي و معدلات الأداء الوظيفي ، و يؤدي إلى الإضراب ، كما يؤدي عدم الرضا عن التعويضات - الأجور - إلى خلق نوع من الاضطرابات النفسية لدى الموظفين و التي تنعكس سلبا على المنظمة ، في حين يكون الرضا عن التعويضات متبوعا بزيادة في الرضا الوظيفي و زيادة في الأداء .
- الأداة الوحيدة المتوفرة لقياس الرضا عن التعويضات في شكله المتعدد الأبعاد هي استبيان الرضا عن الرضا عن التعويضات .
- تتضمن التعويضات المالية الأربعة أبعاد حسب استبيان الرضا عن التعويضات، تتمثل في مستوى التعويض و الزيادة في التعويض و الامتيازات الإجتماعية و هيكل و إدارة التعويضات . ويساهم كل بعد من أبعاد استبيان الرضا عن التعويضات في بناء الرضا العام عن التعويضات .

النتائج التطبيقية :

- ✓ أظهرت الدراسة تدنيا بارزا في مستوى الرضا عن التعويضات المالية لدى الموظفين في المؤسسة ، وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه النتيجة قد تدفع الموظفين إلى القيام بتصرفات عديدة مثل الصراعات و النزاعات بين الموظفين أنفسهم أو مع الإدارة ، و انخفاض درجة الولاء، و إهمال العمل وتركه .
- ✓ أظهرت الدراسة انخفاضا في مستوى الرضا عن الأجور التي يتقاضونها في المؤسسة ، واتضح من خلال تحليل استجابات الموظفين ما يلي :
- تأكل أجور الموظفين نتيجة ارتفاع معظم السلع و الخدمات وعدم ربط الأجور بمعدلات غلاء المعيشة حيث أنه لم يطرأ عليها أي تغيير (زيادة) منذ عام 2011 . مما يجعلها غير كافية لتحقيق قدر مناسب من الرفاهية للموظف و عاجزة عن تحقيق طموحاته الشخصية .
- الشعور بالاستياء نحو العلاوات المقدمة من المؤسسة و القطاع ككل .فهي تعد شحيحة مقارنة مع قطاعات أخرى .
- عدم مناسبة الأجر إلى حد كبير مع الجهد الذي يبذله الموظف و عدم ملائمته مع أهمية العمل الذي يقوم به، خاصة وأن المؤسسة تعمل في مجال الصحة تكثر فيها المخاطر والعدوى فيتعرض الموظفون إلى

مشاكل كبيرة عند قيامهم بأعمالهم . إضافة إلى هذا عدم ملائمته للدرجة العلمية التي يحملها الكثير من الموظفين بحيث لا تتوافق مع شهاداتهم خاصة منهم الجامعيين .

- الموظفين يشعرون بالاستياء من الإدارة التي لا تقدم المعلومات الكافية لتسيير الأجور، فأغلبهم لا يعرفون كيفية حسابها و التفاصيل التي تخصها ونجدهم في حيرة من أمرهم عند مقارنة أجورهم ببعضها .
- أغلب الموظفين لا يرغبون في البقاء بالمؤسسة بل يتطلعون إلى العمل بقطاع آخر لكي يحصلوا على أجر أفضل .

✓ أظهرت الدراسة عدم الرضا عن نظام التقاعد وذلك راجع إلى :

- عدم كفاية المعاش للموظف و أسرته فهو لا يوفر الحياة الكريمة ، فأغلبهم يرى أن الأجر الحالي الذي يحصل عليه غير كافي و بالتالي منحة التقاعد التي سوف يحصل عليها مستقبلا غير كافية إلا إذا حدث تغيير أو تعديل في النظام .

- عدم وضوح سياسات و إجراءات النظام المتبعة ، بالإضافة إلى الاستياء الكبير عن شروط الخاصة بالسن المحددة من أجل الحصول على المعاش و الخروج من العمل و هو 55 سنة بالنسبة للمرأة و 60 سنة بالنسبة للرجل مع إتمام 15 سنة من العمل ، كما أن إلغاء قانون التقاعد المسبق جعلهم يواجهون مشاكل لعدم قدرتهم على إتمام السن المطلوبة نظرا للجهود الكبيرة المبذولة خلال مساهمهم الوظيفي .

✓ تبين من الدراسة أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة قليلة و متواضعة ما أدى إلى عدم رضا العاملين عنها . و هو راجع لجملة من العوامل :

- بالرغم من أن الحوافز المادية هي المؤثر الأول لرفع معنويات العمال تجاه العمل ، إلا أن المؤسسة لا تطبق التحفيز المادي (لا تعطي علاوات استثنائية) إذا كان الموظف متميزا في عمله ، وهذا ما قد يؤثر على أداءه في عمله .
- بعض المكافآت التي تمنح للموظفين يكون فيها تمييز (سليبي) ما يسبب الصراعات و الخلافات في المؤسسة .
- لا يتحصل الموظفون على قروض وقت الحاجة إليها ، وحسب رأيهم لا يوجد تسيير جيد ومنظم لمنح هذه الحوافز المادية .

✓ توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في مستوى الرضا عن التعويضات المالية تعزى للجنس فلا وجود للفرق بين الموظفين والموظفات من حيث :

- المساوات بين الجنسين في الحصول على التعويضات .

- مشاركة المرأة في تحمل الأعباء الحياتية شأنها شأن الرجل ما جعل اهتمامها بالجانب المادي يوازي اهتمام الرجل .

✓ توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق في مستوى الرضا عن بعدي الأجر و الحوافز المادية تعزى للفئة المهنية وذلك راجع إلى :

- أن كل فئة لها مستوى معيشي معين و كلهم غير راضين عن قيمة التعويضات المالية الممنوحة التي لا تستطيع أن تليبي معظم احتياجاتهم مبررين ذلك فلجوءهم إلى الاقتراض في آخر الشهر .

- إلا أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التقاعد بين الفئات المهنية و الرضا عنه لصالح الإداريين أكثر من المرضين و هو راجع لأمرين:

- الإداريين لهم معرفة و دراية عن كل التفاصيل التي تخص سياسات و إجراءات نظام التقاعد نظرا لاحتكاك مصالحتهم بهيئة التقاعد على خلاف المرضين الذين لا يعرفون أغلب الإجراءات و السياسات للنظام . أما المرضين فيعتبرون أن الجهد المبذول في المؤسسة كبير و شاق نوعا ما و عليه فإن سن التقاعد المنصوص عليه لا يخدمهم و يرجع بانخفاض في الأداء .

✓ كما تبين من الدراسة عدم وجود فروقات في مستوى الرضا عن التعويضات تعزى للعمر فكل الفئات لا تشعر بالرضا بالرغم من أن الفئات الأصغر لها طموحات أكثر في بداية العمل مقارنة بالفئات العمرية الأكبر التي يمكن أن تكون قد حققت أغلب طموحاتها ، وبالرغم من هذا لا يوجد فرق في مستوى الرضا .

✓ كما تبين من الدراسة عدم وجود فروقات في مستوى الرضا عن التعويضات تعزى لسنوات الخبرة فأغلب الموظفين خبرتهم جديدة و لم يتقدموا في وظائفهم والزيادة التي يحصلون عليها لا تتماشى مع المستوى المعيشي .

✓ بالإضافة أنه لا توجد فروق في مستوى الرضا عن التعويضات تعزى إلى الحالة المدنية والسبب أن المؤسسة لا تقدم امتيازات للمسؤولين عن الأسرة ما عدا المنح العائلية بالنسبة للمتزوجين وهو فرق طفيف 300 دج لكل طفل و 800 دج للزوجة .

التوصيات :

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف و الخلل، وتعزير نقاط القوة فيما يتعلق بنظام التعويضات المالية ، وذلك فيما يلي :

- العمل على زيادة فاعلية نظام التعويضات المالية في المؤسسة و القطاع ككل، وذلك من خلال مراجعة و تقييم النظم و الآليات المتعلقة بها .

- العمل على تحسين نظام الأجور بشكل عام ، و النظر بجدية إلى آلية تطبيق متميزة للجانب المالي في المؤسسة .و ذلك من أجل تحسين مستويات الرضا عن التعويضات ليرجع بإيجابيات على المؤسسة .
- ضرورة تناسب الأجر مع المؤهل العلمي ، بعيدا عن الوساطة و المحسوبية ، وفق معايير مضبوطة تطبق على الجميع بعدالة عند جميع الفئات الوظيفية .
- العمل على منح الموظف علاوات تشجيعية و مزايا أخرى مقابل الجهود المبذولة لرفع معنوياته ، وبالتالي رفع مستوى الرضا عنده .
- زيادة وعي الموظف بآليات صرف الأجر و العلاوات و الحوافز و الامتيازات لتصبح عنده المعرفة و الدراية الكافية في هذا الموضوع لرفع اللبس وتجنب الصراعات ،و بالتالي الرضا عن السياسة المتبعة .
- التعديل في نظام التقاعد ليصبح جيد وفعال ،بما يساهم في زيادة الرضا لدى الموظفين و ذلك من خلال :
 - تحسين نسبة المساهمة على أن يوفر المعاش التقاعدي الحياة الكريمة للموظف أو ذويه ، بالإضافة إلى إعادة النظر في السن المعمول به و إرجاع التقاعد المسبق .