

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتان: زهرة معتوق، الزهرة علواش

تحت عنوان

تقييم الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	د/ تمار توفيق
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	د/ مهدي نزيه
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	د/ زاوش رضا

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

{رب أوزغني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين}

النمل_19_

الحمد لله، والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لا إنجاز هذا العمل .

نتقدم بفائق التقدير والاحترام و الكثير من الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف على كافة جهوده المبذولة و التوجيهات القيمة في

سبيل إنجاز هذه المذكرة الأستاذ مهدي نزيه ووقفه الله لمزيد من التمييز والنجاحات في مسيرته العلمية و المهنية.

كما لا يفوتنا إطلاقا شكر أعضاء لجنة المناقشة على التفضل بقبول مناقشة هذه المذكرة بهدف إثراء البحث العلمي.

وأخيرا نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{وقضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا}

أهدي ثمرة جهدي إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما و فضلهما إلى اللذين أنار لي دربي وسهل لي العلم وحرصني علي منذ صغري واجتهدا في تربيتي وتوجيهي إلى أمي وأبي الغاليين أطال الله في عمرهما.

إلى من هم سندي إخوتي سعيد، هارون، الريح، حياة، سليمة، أحلام، ميسة .

إلى زوجة أخي حورية وأزواج أخواتي عبد الودود، حكيم، بوبكر.

إلى البراعم ياسمين، ملاك، أنيسة، رتاج، أريج، عبد الرحمان، جود الإسلام.

إلى عمي رابح ومحمد وزوجته بمينة وأبنائهم يسمينة، جميلة، أحمد، إيمان، سارة، زينب، فهيمة، أسامة، مباركة وإبنتها أمين.

إلى كل من عائلتي علواش وعبد سلام.

إلى عمال مديرية أملاك الدولة بالمسيلة وخاصة الزميل بوداود محمد الذي ساعدنا كثيرا.

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي.... إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء....

إلى من برفقتهم سعدت في درب الحياة الحلوة والحزينة.....

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي مريم، كريمة، زهرة.

وإلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي.

إلى كل الذين أهدوني أوقاتهم النفيسة وعلموني بعلومهم الغزيرة وقادوني إلى طريق الحق والرشاد أساتذتي إليهم جميعا أهدي هذا العمل.

الإهداء

بسم الله المتعالي ومن منطلق الحب والوفاء أهدي فرحة إتمام هذا العمل

إلى من أنارت بنور حبها وحنانها الفياض درب حياتي

إلى رمز التضحية والوفاء إلى من أوصى بها الرحمان

أمسي الغالية

إلى الذي أفن من عمره السنين لأصل لهذا المستوى

أبسي العزيز

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أختي الغالية أحلام وزوجها أسامة وأحيتي الصغار محمد ومارية

إلى إخوتي هشام وعبد الرحمان وفؤاد

إلى كل الأهل والأقارب والأحبة كبيرهم وصغيرهم كل بإسمه

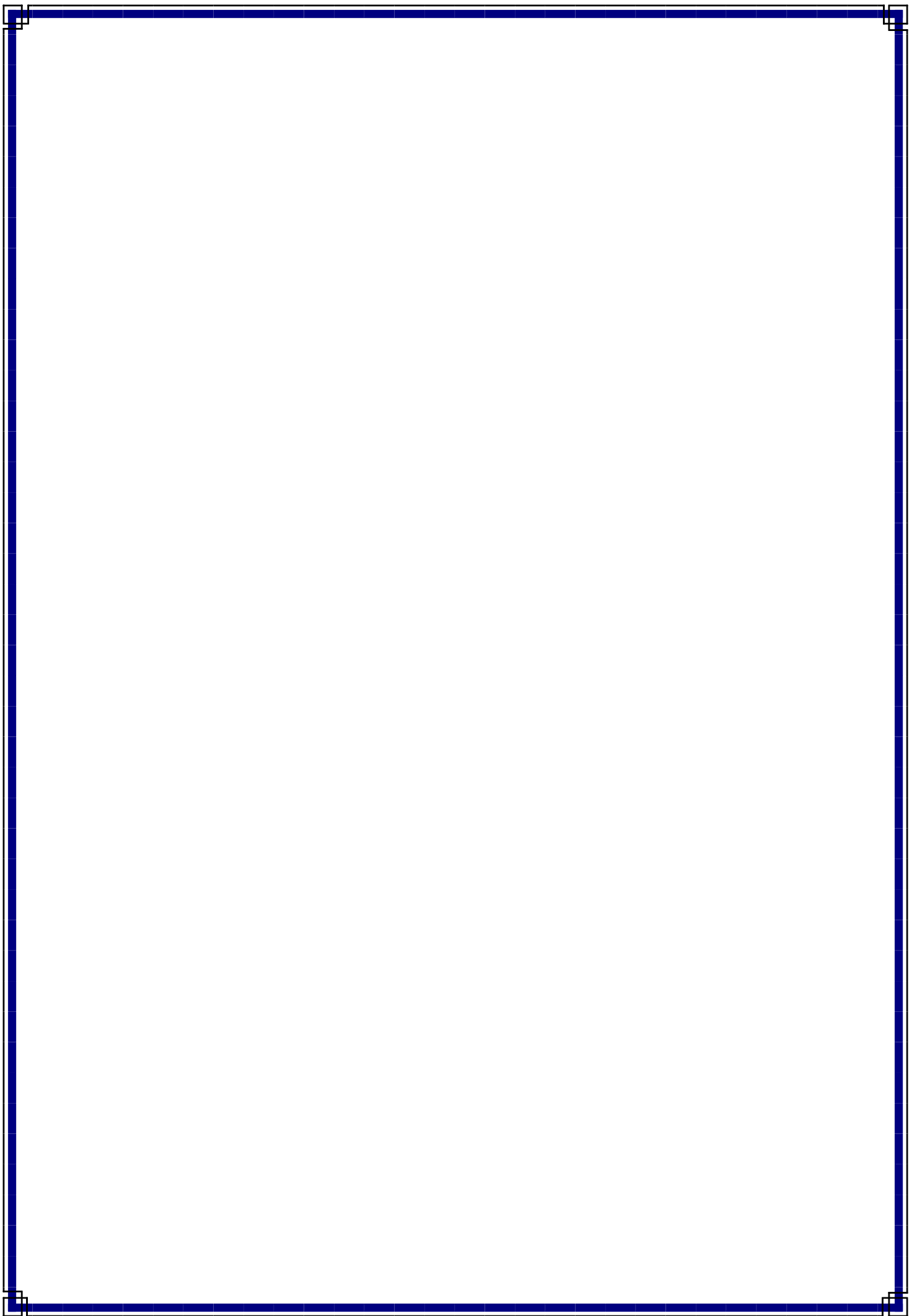
إلى كل عائلة معتوق وعائلة بن معتوق

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل زميلات وزملاء المشوار الدراسي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري .



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
I	الإهداء
III	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والموظف العمومي	
8	تمهيد
–	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
12_9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي
20_12	المطلب الثاني: أهمية ونظريات الرضا الوظيفي
24_21	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
26_24	المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي
–	المبحث الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي في قانون الوظيفة العمومية
29_26	المطلب الأول: تعريف الوظيفة العامة والموظف العمومي
37_30	المطلب الثاني: الأجور والرواتب في قانون الوظيفة العمومية
43_37	المطلب الثالث: الترقية في قانون الوظيفة العمومية
47_43	المطلب الرابع: الحوافر المعنوية في قانون الوظيفة العمومية
48	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية أملاك الدولة

50	تمهيد
–	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: تعريف مديرية أملاك الدولة
52_51	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمديرية أملاك الدولة
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة
59_54	المطلب الرابع: مهام مديرية أملاك الدولة
–	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
60_59	المطلب الأول: منهجية الدراسة
61_60	المطلب الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
62_61	المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات مقياس الدراسة
–	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
65_62	المطلب الأول: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
68_66	المطلب الثاني: التوزيع الطبيعي و نتائج الدراسة الميدانية
70_69	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل
74_73	خاتمة
78_76	المصادر والمراجع
89_80	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل الوقائية و الدافعية عند هرز برغ	17
02	نموذج لاستخدام طريقة النفاط كأساس لاحتساب الأجر	30
03	مكونات عوامل المقارنة	32
04	التقويم وفق طريقة الموقع	33
05	درجات العوامل الخاصة بتقويم الوظائف	34
06	توزيع الاستبيان	57
07	عناصر الرضا الوظيفي	58
08	مؤشرات الرضا الوظيفي	58
09	درجات قياس ليكارت المستعمل والمتوسط المرجح	58
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ	60
11	اختبار ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان	90
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	60
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	61
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	62
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	63
16	التوزيع الطبيعي	64
17	المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان لنظام الحوافز	64
18	المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان لنظام العمل	65
19	المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان للالتزام وظيفي	65

65	المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان الولاء الوظيفي	20
65	المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان الإبداع والمبادرة وإنتاجية	21
66	العلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي ومؤشرات الرضا الوظيفي	22
66	العلاقة بين نظام الحوافز ومؤشرات الرضا الوظيفي	23
66	العلاقة بين نظام العمل ومؤشرات الرضا الوظيفي	24
67	اختبار الفرضية الرئيسية	25
67	اختبار الفرضية الأولى	26
68	اختبار الفرضية الثانية	27

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن عناصر الأخرى	11
02	نموذج الباحثين بورتر و لولر	13
03	وجهة نظر هرمز بورغ العلاقة بين الرضا والاستياء	16
04	نموذج مظهر الرضا وفقا للولير	18
05	نموذج نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل	19
06	الميكال التنظيمي لمديرية أملاك الدولة	51
07	توزيع عينة دراسة حسب متغير الجنس	61
08	توزيع عينة دراسة حسب متغير السن	61
09	توزيع عينة دراسة حسب متغير الخبرة المهنية	62
10	توزيع عينة دراسة حسب متغير الوظيفة	63

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	استمارة الاستبيان	01
84	قائمة المحكمين	02
85	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
86	التكرار والنسب المئوية	04
87	اختبار التوزيع الطبيعي	05
87	الارتباط	06
88	الانحدار	07

مقدمة عامة

مقدمة

يعد الرضا الوظيفي من بين أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الإداريين و الباحثين خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين، وذلك من أجل البحث عن مصادر و وسائل التي ترضي الموظف العمومي، كذلك البحث عن الأسباب التي تجعل الموظف في حالة من عدم الرضا، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل الجوهرية التي تعتبر ضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي، وغياب هذه العوامل يجعل الموظف في حالة من عدم الرضا، وهذا ما ينعكس على مستوي أدائه في العمل، وإن مفهوم الرضا الوظيفي ارتبط بالأداء الوظيفي للموظفين وقيامهم بواجباتهم على الوجه المطلوب، وأداء الفرد يختلف من موظف لآخر ويعود ذلك إلى الجهد الذي يبذله كل موظف ومدى ولاءه واقتناعه بأهداف المنظمة.

والموظف العمومي يعد العنصر الأساس الذي يقوم عليه الأداء الوظيفي للدولة و المؤسسات العمومية، حيث يعتبر الممثل الحقيقي لها ، فالموظف العمومي هو الذي يتم تشييته في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية ، و يكون رضا هذا الموظف عن عمله بتوفر له مجموعة من العناصر والتي من بينها الأجر، الترقية، توفير الظروف الملائمة للعمل.

أولاً: الإشكالية الرئيسية:

لقد أصبحت جل المنظمات تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد سر نجاحها، وإن تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة يعد أهم خطوة لمواجهة التحديات وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة أرباحها.

ومما سبق ذكره تتضح إشكالية الدراسة و المتمثلة في:

هل يوجد أثر لنظامي الحوافز و العمل على الرضا الوظيفي للموظف في مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر لنظام العمل على الرضا الوظيفي؟

ثانيا: الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظامي الحوافز والعمل على الرضا الوظيفي للموظف.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي للموظف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل على الرضا الوظيفي للموظف.

ثالثا: أسباب الدراسة:

- الموضوع ينسجم مع التخصص .
- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذا النوع من الدراسات .
- أهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للمؤسسات .
- معرفة العوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف أو عدم رضاه .

رابعا: أهداف الدراسة :

سنحاول من خلال هذه الدراسة التوصل إلى الأهداف التالية :

- معرفة درجة رضا الموظفين عينة الدراسة لمديرية أملاك الدولة .
- معرفة أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .
- الوصول إلى توضيحات مناسبة للمؤسسة محل الدراسة .

خامسا: منهج الدراسة :

لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محدودة .

سادسا: أدوات الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات بالنسبة للجانب النظري للدراسة والجانب التطبيقي .

بالنسبة للجانب النظري للدراسة فقد استخدمنا الكتب ومذكرات التخرج .

أما الجانب التطبيقي الذي يعكس الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الوثائق

المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة , وتم معالجة بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss" وترجمتها إلى نسب

وتكرارات ومتوسطات وانحرافات إلخ .

سابعا: حدود الدراسة :

• الحدود المكانية :طبقت الدراسة الميدانية لدى مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة .

• الحدود الزمانية : امتدت الدراسة من شهر مارس إلى غاية شهر أبريل 2019 .

• الحدود البشرية: تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 40موظف بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة.

ثامنا: الدراسات السابقة:

• دراسة طهراوي حياة 2010/2011

عنوان الدراسة	أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية _دراسة ميدانية_
نوع الدراسة	رسالة ماجستير .
الهدف من الدراسة	معرفة مسببات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة .
أهم النتائج	رضا الفرد عن عمله يأتي نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها ومن الصعب عزلها عن بعضها بدرجة تامة كما أن أهمية هذه العوامل المختلفة تتغير من موقف لآخر.

• دراسة بروش فاطمة الزهراء 2010/2009

عنوان الدراسة	أثر الحوافز على الرضا الوظيفي _ دراسة ميدانية_.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
الهدف من الدراسة	كشف واقع الحوافز داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
أهم النتائج	المؤسسة لا تعتمد الخدمات الاجتماعية كنوع من الحوافز وهذا كان له أثر على الاستقرار النفسي و الاجتماعي والاقتصادي للعاملين.

• دراسة بوفوروة زويبة 2013

عنوان الدراسة	أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي _ دراسة ميدانية_.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
الهدف من الدراسة	معرفة مستوي الرضا الوظيفي الحالي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.
أهم النتائج	إدانة الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر 3 لانزال موظفة بدرجة متواضعة محققة درجة متواضعة من الرضا الوظيفي.

• دراسة حوة محمد 2011/2010

عنوان الدراسة	عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي _ دراسة ميدانية_.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
الهدف من الدراسة	إبراز واقع اتخاذ القرار داخل القطاع العام و دوره في الرضا عاملين.
أهم النتائج	صنع القرار له تأثير كبير على نفسية العامل وعلى عقلانية قرار و رشده.

• دراسة زرفاوي أمال 2013/2014

عنوان الدراسة	أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين _ دراسة ميدانية_
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
الهدف من الدراسة	التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
أهم النتائج	تؤثر القيم بشكل مباشر في السلوك التنظيمي للعاملين.

• دراسة عبد الرحمن عزيزو 2014/2015

عنوان الدراسة	الرضا الوظيفي لدي العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص _ دراسة ميدانية_
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
الهدف من الدراسة	دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وقطاع العمال.
أهم النتائج	توجد فروق لدي عمال الاقتصاد العام في الجزائر في مختلف مستويات الرضا الوظيفي.

• أوجه التشابه والاختلاف

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
تختلف في كون هذه الدراسة ركزت على الأهمية البالغة لرضا الوظيفي وكيف يساهم في تحسين الانتاجية	تتفق مع دراستنا كونها تناولت الرضا الوظيفي	الدراسة 1: ركزت هذه الدراسة على مدي أهمية الرضا الوظيفي على تحسين الانتاجية
تختلف مع دراستنا كونها تسعى إلى بيان الأثر الذي ينتج عن الحوافز على الرضا الوظيفي	تتفق مع دراستنا كونها تناولت الرضا الوظيفي	الدراسة 2: ركزت على بيان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي
تختلف كوننا ركزنا على تقييم الرضا الوظيفي قدي الموظف عمومي أما هذه الدراسة ركزت على الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي	تتفق مع دراستنا كونها تناولت الرضا الوظيفي	الدراسة 3: ركزت على تبيان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي
اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في كونها ركزت على صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي	تتفق مع دراستنا كونها تناولت الرضا الوظيفي	الدراسة 4: ركزت على بيان عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها تسعى إلى تبيان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي	تتفق مع دراستنا كونها تناولت الرضا الوظيفي	الدراسة 5: ركزت على تبيان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

للعاملين		
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها ركزت على الرضا الوظيفي لدي العمال الجزائريين وذلك بين القطاع العام والخاص	تتفق مع دراستنا كونها تناولت الرضا الوظيفي	الدراسة 6: ركزت على تبيان الرضا الوظيفي لدي العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص

تاسعا: هيكل الدراسة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي و الموظف العمومي

المبحث الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي في قانون الوظيفة

العمومية

__ تعريف الوظيفة العامة والموظف العمومي

__ الأجور والرواتب في قانون الوظيفة العمومية

__ الترقية في قانون الوظيفة العمومية

__ الحوافز المعنوية في قانون الوظيفة العمومية

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

__ مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي

__ أهمية ونظريات الرضا الوظيفي

__ طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

__ مؤشرات الرضا الوظيفي

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة في مديرية أملاك

المبحث الثالث: عرض نتائج

الدراسة واختبار الفرضيات

__ نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

الديمو جرافية لعينة الدراسة

__ البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات _ التوزيع الطبيعي و نتائج الدراسة الميدانية

__ اختبار الفرضيات

__ اختبار صدق و ثبات مقياس الدراسة

__ منهجية الدراسة

الدراسة

المبحث الأول: التعريف

بالمؤسسة محل الدراسة

__ تعريف مديرية أملاك الدولة

__ التطور التاريخي لمديرية أملاك الدولة

__ الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة

__ مهام مديرية أملاك الدولة

تمهيد

إن موضوع الرضا الوظيفي حظي باهتمام العديد من الباحثين في الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث عن الرضا الوظيفي فتعددت التعريفات حوله ولم يتفقوا على تعريف عام له ويمكن إرجاع هذا التعدد إلى الاختلاف في القيم ومعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة .

و بما أن المحرك الأساسي لدافعية الموظفين العموميين لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل ،أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الموظف العمومي من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الموظف لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الموظف بالسعادة والرضا عن العمل ،فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الموظف من عوائد وتقديره مدى عدالة هذه العوائد .

وسوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى المداخل النظرية للرضا الوظيفي حيث تناولنا :

المبحث الأول :الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي.

المبحث الثاني : أبعاد الرضا الوظيفي في قانون الوظيفة العمومية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم و خصائص الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

أ_ الرضا لغة: رضي، رضا، رضواناً، مرضاة عنه و عليه، و راض عن الشيء: اختاره و قنع به.

و الرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

ب_ إجرائياً: الرضا هو الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه ورضاه عن العوامل

المرتبطة بعمله.1

ج_ الرضا الوظيفي: لقد تعددت التعاريف حول الرضا الوظيفي في مختلف المجالات وفيما يلي أهم التعاريف الخاصة بالرضا الوظيفي:

أ_ يرى هيربرت (Herbert et al 1980) إن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و التي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما

يوفره العمال للعاملين في الواقع و الثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجه نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون

أثر ذلك على الرضا سلبيًا.2

أ_ أما لوك (Locke 1968) يرى الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم

الوظيفة أو مهنة، وعلى شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.3

هذا التعريف يعطينا فكرة على مفهوم الأهمية في تصور كل فرد اتجاه عناصر العمل فما هو مهم بالنسبة لي لا يحقق بالضرورة الرضا بالنسبة لفرد

آخر بل بالعكس تماماً فقد يزيد من استيائه.

1_ عبد الفاتح بوخمخم، شريف عمارة، قياس الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع جامعة منتوري قسنطينة، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 7، 2011، ص 105.

2_ مروان طاهر الزعي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2010، ص 17.

3_ لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، عمان_الأردن، الطبعة العربية، 2016، ص 119.

1. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة و العمل الوظيفي و التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح و رضا نفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.
2. إن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته و ميوله و سماته شخصية و قيمته , كما يتوقف أيضا على موقفه العملي و على طريقة الحياة التي تستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه و خبراته.
3. وإن المشعان يري أن الرضا الوظيفي بأنه إشباع لحاجات الفرد , و لا يتحقق هذا الإشباع إلا من خلال عوامل عدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل و عوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد و تلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راعبا فيه متناسبا مع ما يريد.
4. إن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة و البيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية و المعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به هذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل.
5. عرف لوك الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية ،وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل.
6. أما فروم فيعرفه على أنه الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حاليا.
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو ذا لك الشعور الذي يكون داخل العامل أو الموظف وما يحس به اتجاه العمل الذي يقوم به من أجل إشباع احتياجاته و رغباته المختلفة و كذا لك توقعاته ضمن بيئة المحيطة بعمله.

1_ عصام عبد اللطيف, الرضا الوظيفي و مهارة ادارة ضغوط العمل , نيولينك لنشر و التدريب, القاهرة, ط1, 2015, ص.9

2_ محمد أحمد سليمان , سوسن عبد الفتاح وهب, الرضا والولاء الوظيفي, الجامعة الأردنية, الأردن_ عمان, ط1, 2012, ص.134

3_ لوكيا الهاشمي, بومنقار مراد, مرجع سابق, ص.121.

4_ محمد أحمد سليمان , سوسن عبد الفتاح وهب, مرجع سابق, ص.135.

5_ خضير كاضم , حمود الفرحات وموسي سلامة اللوزي, السلوك التنظيمي, اثناء للنشر و التوزيع, ط2, الأردن, 2009, ص.117.

6_ عبد المنعم عبد الحي, علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, مصر, 1989, ص.210.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1_تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي ,وذلك

لاختلاف و جهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخيلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها.

2_النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي ,فإن ما يمكن أن يكون رضا

لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ,فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله

على تنوع طرق القياس المستخدم.

3_الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني :نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين

أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى ,و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة

التي أحرقت في ظلها تلك الدراسات.1

4_الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع

بيئة العمل وعن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات , ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء

و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته.

5_للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات الحبوبة و الغير

الحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في

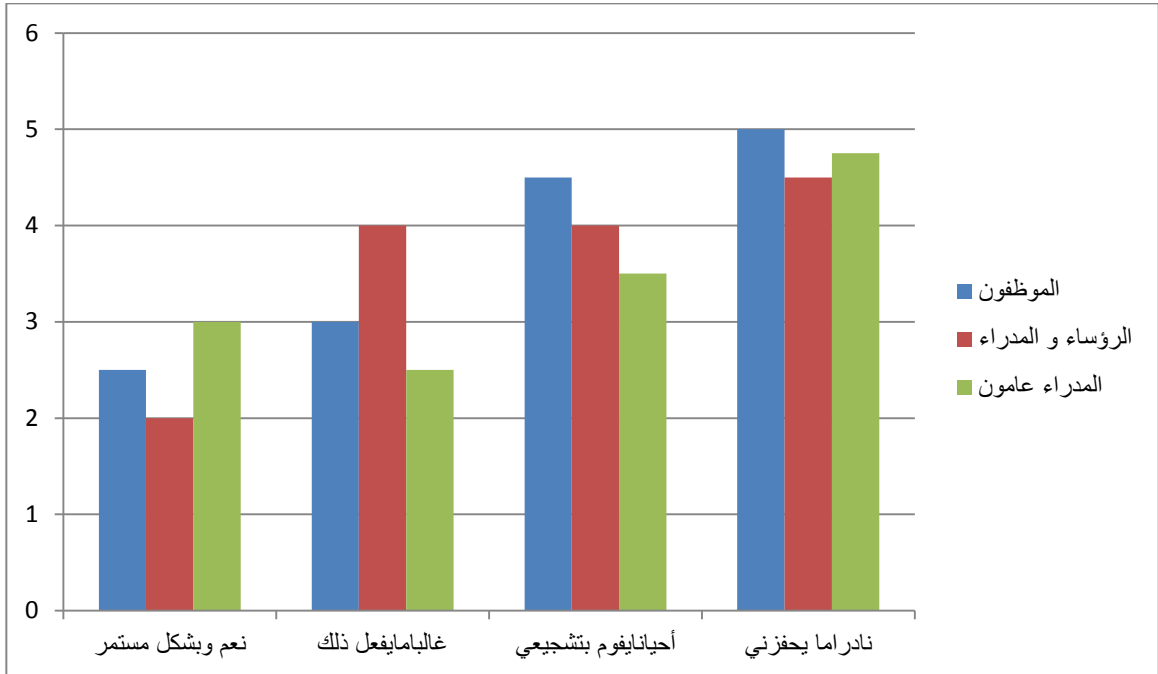
تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.2

1_عصام عبد اللطيف, مرجع سابق الذكر, ص.14

2_المرجع نفسه, ص.15.

6_رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

الشكل رقم(1): رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى



إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم 1.

المطلب الثاني: أهمية و نظريات الرضا الوظيفي

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي

إن الرضا من بين الظواهر الهامة , التي تستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل وقت وذلك لسببين هما :الأول لأنه هدف كل نشاط و عمل في هذه الحياة, وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته و ثبوته , و السبب الثاني هو تأثير إسهام الرضا في باقي الاتجاهات , اذ يحدث آثار سلبية أو إيجابية على كل سلوكيات الفرد, بل على كل ظواهر مجال العمل و فيما يلي بعض آثاره على مستويات عدة :

1_عصام عبد اللطيف ,مرجع سابق الذكر ,ص16.

1_1_1 على مستوى الفرد:

1_1_1_1 على الصحة الجسمية:

مما لا شك فيه أن للحالة النفسية تأثيراً على الناحية العضوية، كما أن للصحة العضوية أثراً على الناحية النفسية.

و بينت العديد من الدراسات كمثال تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية و النفسية التي يعيشونها إذ أن العضوية بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة ووظائفية متنوعة تبعاً لاختلاف الأفراد، لأن العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط.

1_1_2_1 على الصحة النفسية: تكون ناتجة عن الضغوط الصادرة عن بيئة العمل، إذ أن الأوضاع التي يعيشها العامل في عمله و التي من الممكن

قد تصل إلى مرحلة اللاتوازن مع كثرة التغيرات التي قد تكون السبب في بروز مشكلات ذات صلة بالصحة النفسية، وعلى عكس ذلك فإن العامل الذي يسود الارتياح و الرضا جو عمله، تكون صحته النفسية و حالته بعيدة عن الاضطرابات موجهة نحو السلامة لتحقيق أداء أفضل على مختلف المستويات.

1_1_3_1 العلاقة بين الأداء الفردي و الرضا: إن الأداء سواء كان ظاهراً أو مستتراً تحكمه ميكانيزمات تسبب في إظهار حالة التوازن أو العكس،

و إن السلوك المستتر أكثر تأثيراً من سلوك ظاهرة على حالة النفسية، لأن الأداء هنا فوق طاقة الفرد وهذا يؤثر دائماً على أداءه في عمله.

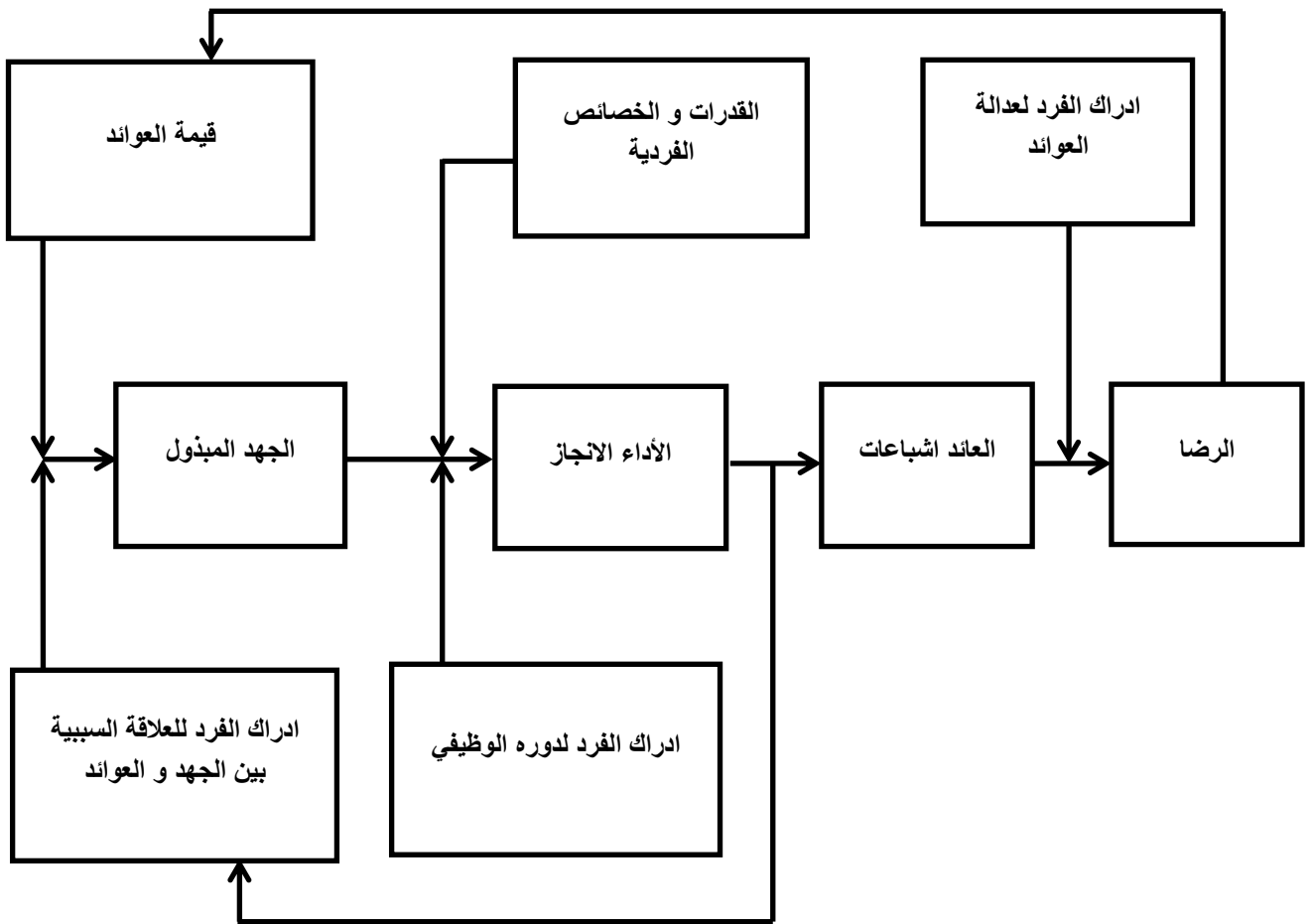
2- على المستوى التنظيمي: إن مختلف السلوكات التي تصدر من قبل الأفراد أو الوظيفة عند بلوغ مستوى الإشباع الذي يقدمه هذا العمل، و

الجوانب المختلفة له، و من ثمة ينتج الإشباع درجة معينة من المشاعر الوجدانية لديه اتجاه عمله. ويمكن القول أن العلاقة بين الرضا و الأداء لن توجد إلا في حالة واحدة و هو عندما يكون أداء الفرد المحقق يؤدي إلى الحصول على عوائد و حوافز ذات قيمة بالنسبة للفرد.

1_لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سابق الذكر، ص124.

_الدراسات المعاصرة لعلاقة بين الأداء و الرضا خلصت على أن نماذج نظرية حديثة مفسرة قدمت فروضا أكثر تعقيدا من الفرض المبسط الذي قدمه كتاب العلاقات الإنسانية , و إن نموذج الباحثان بورتير porter و لولر Laufer أكثر النماذج قبولا الآن, وهذا النموذج يقوم على اعتبار الأداء يحدد الجهد المبذول في العمل في التفاعل مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي, علما أن الجهد المبذول يحدد من خلال قيمة العوائد و درجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا بذل الجهد المطلوب.1

الشكل (2): يمثل نموذج الباحثين "بورتير" و"لولر



المصدر: لوكيا الهاشمي, بومنقار مراد, مرجع سابق الذكر, ص127.

1_لوكيا الهاشمي , بومنقار مراد, مرجع نفسه, ص125.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدي ذلك الى زيادة الانتاج.1

ثانيا: نظريات الرضا

1_نظرية اشباع الحاجات 1954: تمثل أعمال (لوكي Lock 1997, كوهلان 1963 kuhlan , فروم 1964 vroom) يتحدد الرضا عن العمل بالمدي أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد خلال العمل الذي يؤديه و يوجد نموذجان لهذه النظرية.

-النموذج الأول: إن مرجعيه الأساسي هو فروم الذي يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل و بين ما يتحصل عليه من عمله و نتيجة لذلك

يتحقق أولا الرضا, إلا أن هذا نموذج تجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية, و كذلك في دراسة كول و كورمان (1977coll et)

(korman) مثلا خلاصا إلى عدم اتفاقهما مع أولويات الحاجات التي قدمها "ماسلو" وذلك راجع إلى الفروق الفردية للأشخاص من حيث خبراتهم, معارفهم و تجاربهم و قيمهم.

_النموذج الثاني: يمثل كاهلن حدد من خلاله مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية و الدرجة أو المدي التي تشبع بها.

كثيرا ما يرتبط الفرد بين مجمل المجهودات التي يبذلها و مجموع العوائد التي يتحصل عليها كجزء عن عمله.2

1_عصام عبد اللطيف, مرجع سابق الذكر, ص12_13.

2_لوكيا الهاشمي, بومنقار مراد, مرجع سابق الذكر, ص137.

2_ نظرية اشباع القيمة: إن ادوين لوك **Edwin Locke 1976** يري أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة العمل على توفير العوائد ذات قيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده, وكلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

أما لوك يري أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا , ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها , و يندرج تحت هذه النظرية أهم النظريات كما بينا أولها للباحث إدوين لوك ثم تأتي:

$$\text{نظرية كاتزل } 1964 \text{ Katzell} \text{ وهي على شكل معادلة رياضية: } r = \frac{1(s-b)}{b}$$

بحيث تمثل الرموز: ر= الرضا ، ب= مقدار العائد المرغوب ، س= المقدار الحالي للعائد

و عليه إذا أردنا أن يكون الرضا مرتفعا لا بد أن يكون س مقدار الحالي للعائد دائما أكبر من ب المقدار المرغوب و عليه كلما ارتفع مقدار العائد المرغوب كلما انخفض و تناقص حجم الرضا بفعل الفرق 1.

أما النظرية الثالثة : لبوتر 1962 هي شبيهة بنظرية لوك من حيث قياس الرضا , وهي تستعمل بندين (Two terms) حيث الأول : كيف الحال و الثاني : كيف يجب أن يكون؟ و تضيف النظرية بندا ثالثا مدعما حول الأهمية.

كما حاول جيزلي و وياط (**1972 Ghiselle wyatt**) وضع نظرية أخرى ضمن نظريات الفروق , أشار فيها إلى الفروق بين توقعات الالتحاق بالعمل و امتهان العمل.

3_ نظرية عدالة العائد: (**the equity theory**) تنسب إلى كلا من أدمس و باتشن **J, stacy Adams , patchem** وهي

تركز على المقارنة من خلال الاختبار بين عمليين أشار باتشن في 1961 و أدمس في 1963 إلى أن الطريقة الأساسية التي يقوم بها العامل عمله هي المقارنة بينه و بين فرد آخر , كما يشير لولر 1967 في نفس السياق إلى أن العامل يميل إلى تقدير إدخالته عندما يري أنها مقدرة من طرف الآخرين. 2.

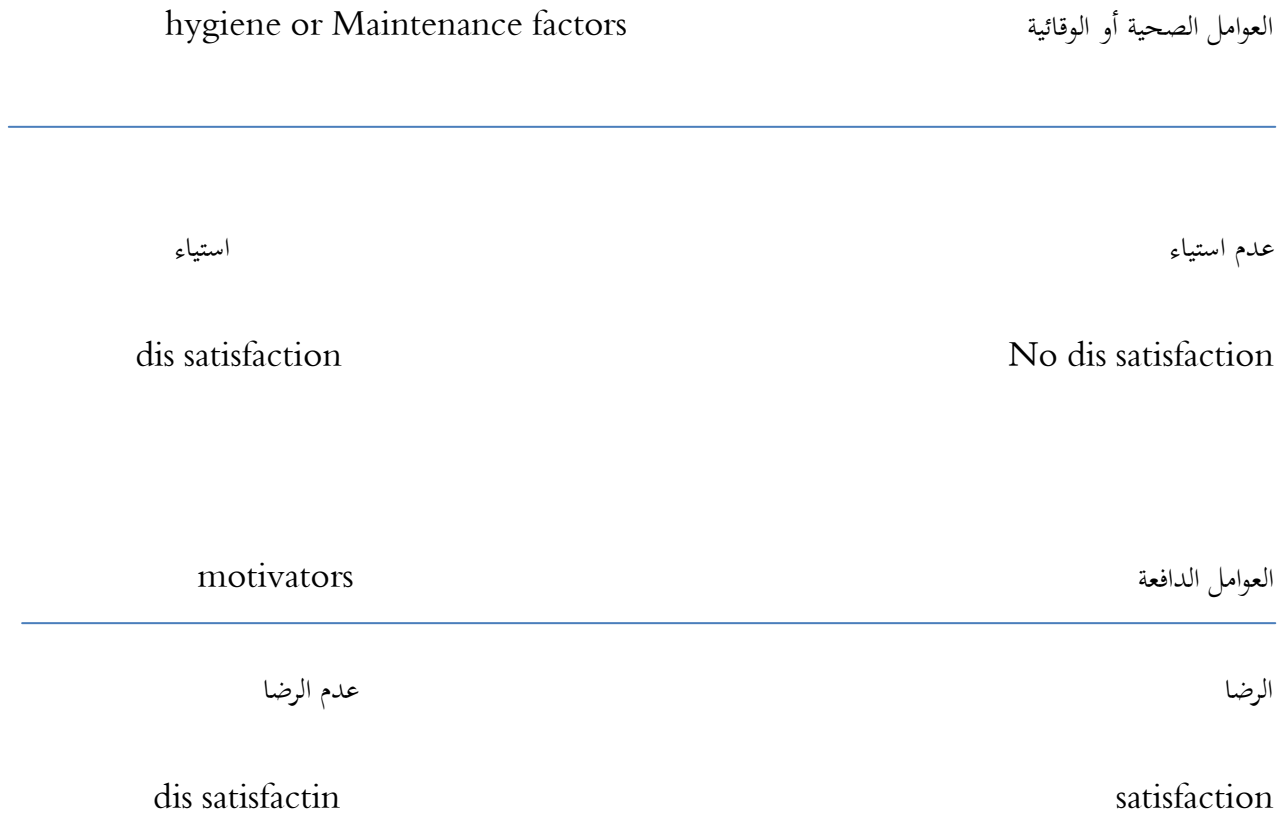
1_ لوكيا الهاشمي , بومنقار مراد, مرجع سابق الذكر, ص 138.

2_ مرجع نفسه, ص 139_140.

4_ نظرية هرزبرغ أو نظرية العاملين 1966: لقد قام فريدريك هرزبرغ **Frederik herzberg** بناء على دراسة أجراها بتنمية

نظريته التي أطلق عليها نظرية العاملين و التي توصل من خلالها إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا و الاستياء, و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية للاستياء و يتضح ذلك :

الشكل (3): يوضح وجهة نظر هرزبرغ العلاقة بين الرضا و الاستياء



المصدر: لوكيا الهاشمي, بو منقار مراد, مرجع سابق, ص141.

قسم هرزبرغ العوامل إلى مجموعتين يقابلهما الفرد في التنظيم, المجموعة الأولى يطلق عليها العوامل الوقائية و وظيفة هذه العوامل هي منع حدوث عدم الرضا و لكن لا تؤدي إلى الرضا, أما المجموعة الثانية يطلق عليها العوامل الدافعية, و يجب أن يتمتع الفرد في هذه النظرية بالقناعة بعمله.1

1_ لوكيا الهاشمي, بو منقار مراد, مرجع سابق الذكر, ص138.

الجدول(1): يبين العوامل الوقائية و الدافعة عند هرزبرغ

العوامل الدافعة:	العوامل الوقائية:
- الانجاز أو التحصيل.	- سياسات الشركة و ادارتها.
- التقدير.	- الاشراف الفني.
- العمل نفسه.	- الأجر.
- المسؤولية.	- العلاقات الشخصية, المشرف.
-التقدم و الترقية.	- ظروف العمل.

و الملاحظ من نظرية هرزبرغ قد اختصرت نظرية الحاجات ل ماسلو من خلال تحديدها كحاجتين فقط هما:

- الحاجات الفيزيائية: و توافق الحاجات الثلاث الأولى في سلم ماسلو.

- الحاجات النفسية: وتضم الحاجتين المتبقيتين وهما تقدير الذات و تحقيق الذات 1.

5_نظرية العمليات المناوئة: ل لاندي 1978Landy هي نظرية جديدة حول الرضا الوظيفي و تؤكد هذه النظرية على دور العمليات الفيزيولوجية في الحفاظ على الحالة الوجدانية المتزنة للفرد.

و اعتبر **Landy** أن تغير رضا الفرد الوظيفي خلال فترة زمنية حتمية لا بد منها حتي و لو كانت الوظيفة ثابتة, كما اقترح لاندي أن العملية المناوئة تشير إلى العمليات المناوئة للتعامل مع الانفعال, كما يقترح بأن السبب الذي يجعل الأفراد مختلفين في رضاهم الوظيفي هو أنهم يختلفون فيما يتعلق بمرحلة و وظائفهم الفيزيولوجية الوقائية.2

6_نظرية نموذج مظهر الرضا: ل لولير Lawler حسبها يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالإشراف , أو الراتب

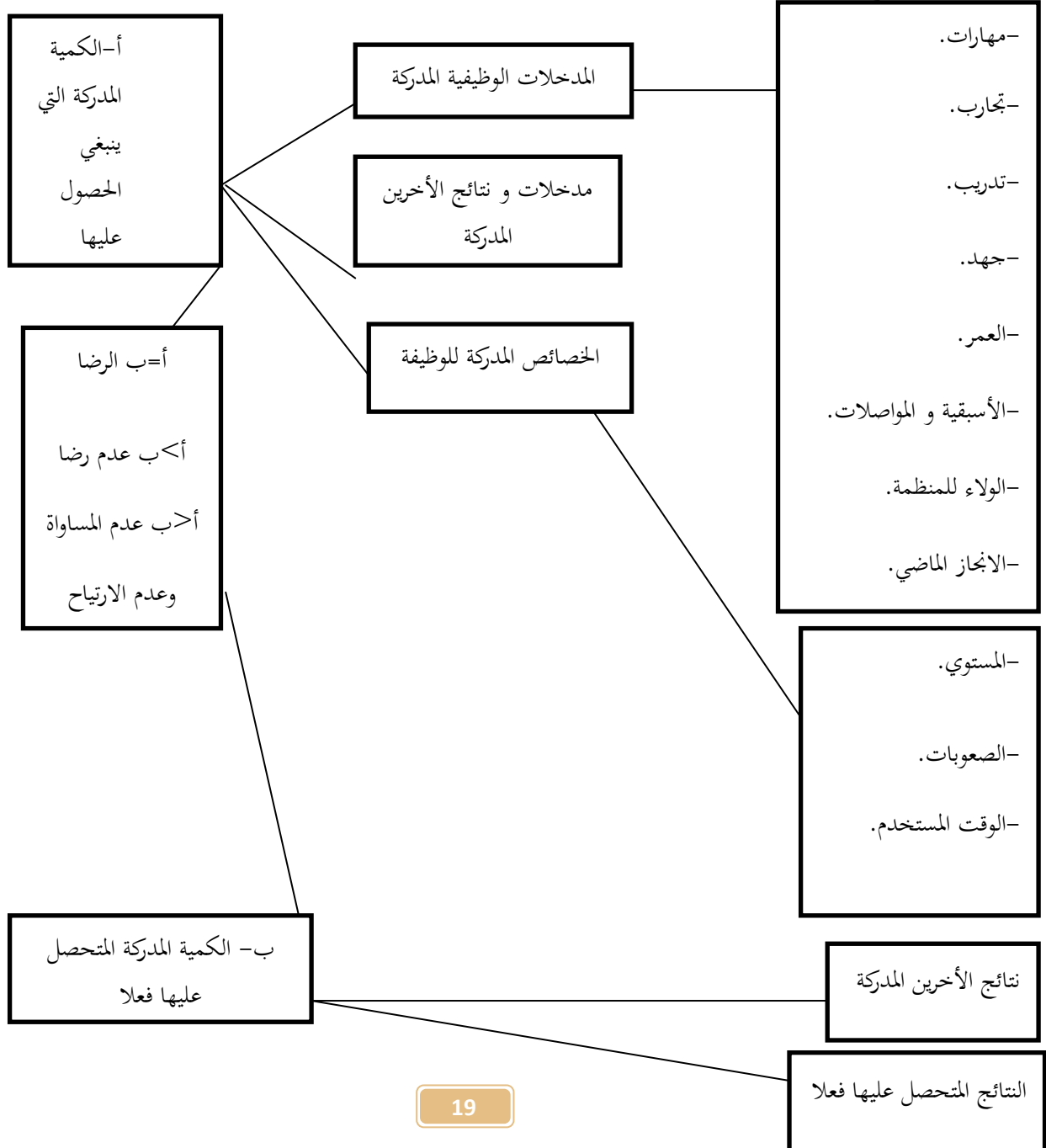
1- لوكيا الهاشمي ،بومنفار مراد ،مرجع سابق الذكر ،ص 142- 143 .

2 - مرجع نفسه ، ص 144 .

أو رضاهم عن العمل نفسه، عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه و الذي يجب أن يتحصلوا عليه فعلا، كما يري لولير أن الرضا هو عبارة عن الفرق بين شعور الفرد اتجاه ما يسعى الحصول عليه وما يدرك الفرد أنه حصل عليه فعلا.

كما أن نموذج يتوقع بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة، لكن العكس إذا كان إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة من جهة و من جهة أخرى عندما تكون المكافأة الفعلية تفوق تصور الفرد يكون شعوره بالدين هو النتيجة و الشكل التالي يوضح النموذج:

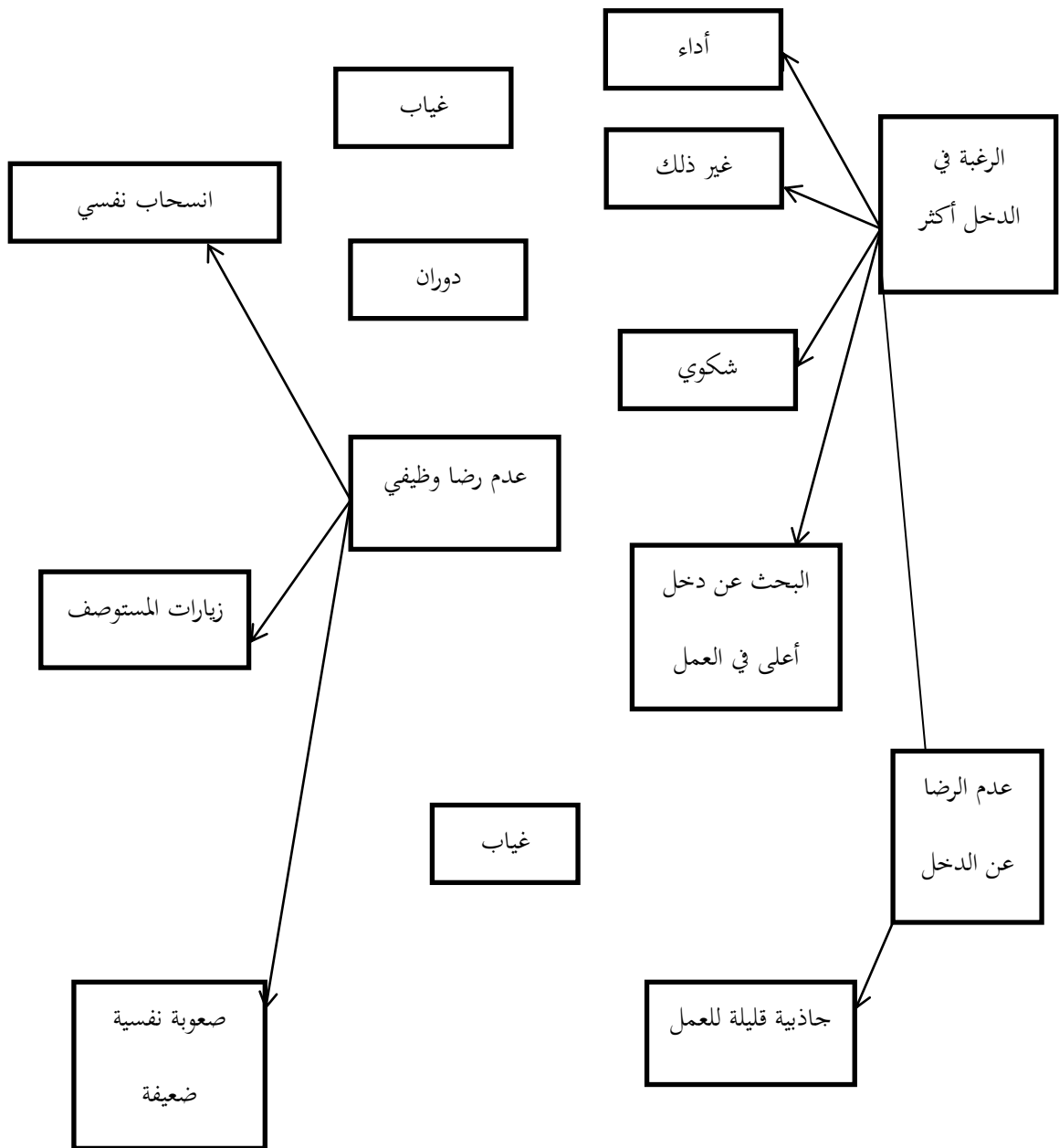
الشكل (4): نموذج مظهر الرضا وفقا للولير lawler



المصدر : لوكيا الهاشمي, بو منقار مراد, مرجع سابق الذكر, ص145.

و يضيف لولير **Lowler** إلى نموذجة في إدراك الشخص لمداخلات أو عوائد العمل, إدراك أهمية المكافأة التي يحصل عليها الفرد من عمله والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(5): يوضح نموذج نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل 1973 Lawler



المصدر: لوكيا الهاشمي, بو منقار مراد, مرجع سابق الذكر, ص 146.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

أ_ طريقة تحليل ظواهر الرضا: وهي أكثر طرق القياس بساطة و انتشار, حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد, و مشاعره تجاه عمله و من الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي, معدل دوران العمل و التغيب, و التمارض, فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الافراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة , فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجد لها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي و من مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات و سهولة تصنيفها و الابتعاد عن التحيز, ولكن مشكلتها في عدم وجود و سيلة للتأكد من البيانات, إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.1

ب_ طريقة هرز بيرغ (طريقة القصة): تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم, و كذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء, وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً, وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة و هي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي: أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية و الشخصية لأفراد العينة.2

ج_ طريقة الاستقصاء: وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي, وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين, ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آراءهم, وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم, أو نموذج التوقعات, وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمسة فئات من الحاجيات الانسانية هي: الحاجة إلى الأمن, الحاجة إلى الانتساب, الحاجة إلى تقدير الذات, الحاجة إلى الاستقلال, الحاجة إلى تحقيق الذات.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً, وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة, وقلة التكلفة, وخصوصية المعلومات.

1_ سالم الشرايدة, الرضا الوظيفي_ أطر نظرية وتطبيقات عملية, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, ط1, 2008, ص107.

2_ مرجع نفسه, ص108.

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي:

1_طريقة الحالات الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على القصة, حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها, فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه, وتجمع الاجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

2_طريقة المقابلة الشخصية: حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل, وبناء على الاجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظف, وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها, وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- التسهيلات والامكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه, وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها, هل هي مؤثرات كمية أو نوعية؟
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.1

ثانيا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

أ_ الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوي الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوي الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن "هرز برغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

__يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد, وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية تطراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

1_ سالم الشرايدة, مرجع سابق الذكر, ص108.

1_ تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز و التفوق و النجاح.

ب_ **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرز برغ" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن شباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

ج_ **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل و القدرة والمعرفة، إن اناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا و الذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

د_ **فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن اشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

هـ_ **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدي الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

و_ **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

1_ بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية _دراسة حالة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، 2011_2012، ص26.

2- مرجع نفسه، ص27.

يـ عدالة القائد: أوضح "أدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه....) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره و يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.1

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أنه يزداد مستوي رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر اشباع لحاجات ورغبات الموظف و العكس صحيح.

المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي

أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالإشارة إلى مظاهر عديدة عادة ما تسبق السلوك فنجدها كثيرة و متنوعة كالتيغيب، دوران العمل، الإضراب، والشكاوي بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما تسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي تم ظهوره(على بيل المثال، سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها) ومن خلال هذا يمكن إدراج المؤشرات التالية:

أـ **التيغيب**: يعد مؤشر التيغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات لما لها من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة و بالنسبة لضعف مستوي الكفاية الإنتاجية من حيث الكم و الكيف من جهة أخرى و لهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلة معدلات و تكلفتها و أثرها على درجة الرضا من جهة و الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى.2

ف نجد من يعرف التيغيب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله.3

1_ بلخير سهام، عشيط حنان، مرجع سابق الذكر، ص 27.

2_ مرجع نفسه، ص 28.

3_ العربي حكيم، منقلاقي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول الميع GPL بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر 2013_2014، ص 31.

ب_ التمارض: يبرر كظاهرة من ظواهر عدم الرضا و الإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.1

ويمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشتكون دائما ويقدمون أعدارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعنية.

ج_ الشكاوي: تعتبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسة أو شكاوي وهي مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة و العكس صحيح.

ولهذا فالشكاوي والاحتجاجات هي مؤشرات عدم الرضا الوظيفي الأمر الذي يستوجب أخذها بعين الاعتبار و الاهتمام بها من خلال دراستها وتحديدها بشكل دقيق حتى تضمن تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر و تؤثر سلبيا على المنظمة.2

د_ دوران العمل: يعتبر دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم, وهذه الحركات غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل, وهو يعبر كذلك عن تنقل العمال من عمل إلى آخر داخل المؤسسة إلى آخر داخل المؤسسة, أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مادية.

قد يكون دوران العمل غير مضر اذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم الصناعي أو إبدال أفكار قديمة بأخرى جديدة أو أن حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة و تكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا إلى أعمال أخرى أقل تعباً, ويصبح دوران العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم.3

1_ العربي حكيم, منقلاقي يزيد, مرجع سابق الذكر, ص31.

2_ مرجع نفسه, ص32.

3_ مرجع نفسه, ص31.

ولهذا يمكن أن يكون لدوران العمل, تأثير سلبي أو إيجابي على التنظيم , وقد يكون نتيجة لوقوع حوادث عمل أو صعوبة للتكيف مع المنصب.

هـ_ الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل, العلاقات الانسانية) لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح, فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها و التي لا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف, لكنه يتعلق بالقوة كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة), و من الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل, كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك و هذا النوع من الإضراب ما هو الا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة و الإدارة بذلك فكلما النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عنه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.1

المبحث الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي في قانون الوظيفة العمومية

إن الدولة و باعتبارها الشخص المعنوي العام أن تقوم بدورها في الجهاز الإداري ما لم تستعين في ذلك بأشخاص طبيعيين يعبرون عن إرادتها والذين يطلق عليهم إسم "الموظفين العموميين" باعتبارهم العنصر الرئيسي في تكوينها وبذلك فهي ليست سوي الأشخاص الذين يعملون باسمها ولحسابها فيما تباشره من نشاط اداري.

المطلب الأول: تعريف الوظيفة العامة والموظف العمومي

أولا: الوظيفة العامة

هناك عدة تعاريف لمفهوم الوظيفة العامة ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

أ_تعريف1: تشتمل الوظيفة العمومية على مدلولين أحدهما شكلي والآخر موضوعي.

❖ المعنى الشكلي: تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرفق الدولة, وهؤلاء الموظفين

يعملون لصالح الإدارة وباسمها.

1_ العربي حكيم, منقلاقي يزيد, مرجع سابق الذكر, ص33.

❖ المعنى الموضوعي: تعني به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين، والذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات.

ب_ **تعريف 2:** الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل لأشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون.

ج_ **الوظيفة العمومية من منظور التشريع الجزائري:** عند الذهاب للقانون الجزائري لتفحص ومعرفة وجهة نظره حول مفهوم الوظيفة العمومية، فإنه لا بد من التقييد بالأمر 66_133 المؤرخ في جوان سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، باعتبارها المرجع القانوني الأول الذي تم اعتماده مباشرة بعد الاستقلال لتنظيم الوظيفة العمومية وفق الإصلاحات التي تم وضعها لتصحيح الوضع الذي خلفه التنظيم الاستعماري لاسيما في مجال الفوارق والتباين بين الفرنسيين والجزائريين في مجال الالتحاق بالمرفق العام.¹

د_ **الإطار القانوني للوظيفة العامة في الجزائر:** صدر أول قانون أساسي العام للوظيفة العمومية للجزائر المستقلة في 02 جوان 1966 متمثلا في الأمر 66_133، ثم تلاه المرسوم 85_59 المؤرخ في 23 مارس 1685، وأخيرا صدر الأمر 06_03 المؤرخ في 15_07 جويلية 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي هو محل الدراسة، والذي مدد العمل بالأحكام القانونية الأساسية المعمول بها لاسيما الأحكام القانونية الأساسية المعمول بها خاصة أحكام المرسوم 85_59 المؤرخ في 23_03_1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه وكذا النصوص المتعلقة بالمرتبات والأنظمة التعويضية سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التنظيمية المنصوص عليها في هذا الأمر (المادة 221ق أ و ع)، باستثناء أحكام الفقرة 2 من القانون 90_02 المؤرخ في 09 فبراير 1990 المتعلق بالوقاية من المنازعات العمل الجماعية وتسويتها وممارسة حق الإضراب التي قام بإلغائها والمتعلقة باستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء في الوظيفة العمومية فيما يخص اعداد وتكيف النصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم علاقات العمل في المؤسسات والإدارات العمومية (المادة 222ق أ و ع).²

1_ رميني جمال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، اصلاح منظومة الوظيفة العمومية في جزائر: خيار تنظيمي ام حتمية اجتماعية_ سياسية، العدد 31_12_2017، ص 213.

2_ عبدلي سهام، ملخص قانون الوظيفة العامة في ظل الأمر رقم 06_03، جامعة الأخوة منتوري /قسنطينة، 2015، 2014، ص 1.

ثانيا: الموظف العمومي

سنحاول تعريف الموظف العمومي في التشريع الجزائري من خلال ما عرفه المشرع الجزائري منذ الاستقلال من خلال ما أعطاه كل من الأمر 133_66 وكذا المرسوم 59_85 وكذلك الأمر 03_06.

أ_ التعريف حسب الأمر 133_66: جاء في هذا الأمر 133_66 المؤرخ في 02 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الباب الأول المتعلق بالأحكام العامة، في الفصل الأول، في المادة الأولى في الفقرة الثانية منه: {يعتبر موظفين، الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة، والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات، والجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم}.

من خلال هذا التعريف نجد أن المشرع الجزائري جعل شروطا للقول أن هذا الشخص هو موظف عمومي وهي: التعيين في وظيفة دائمة - ديمومة الوظيفة - الترسيم في درجة التسلسل.

كما أن المشرع الجزائري في هذه المادة في فقرتها الثانية التي تنص على: [لا يسرى هذا القانون الأساسي على القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الوطني الشعبي] قد استثني فئة القضاة وكل القائمين على شعائر الدين، وكذا أفراد الجيش الوطني الشعبي، من تطبيق هذا القانون لما لهم من خصوصية تميزهم عن باقي المواطنين. وهذا الاستثناء جاء لعدة أسباب هي:

✓ حصانة رجال القضاء وهي ميزة مرتبطة بالوظيفة.

✓ طبيعة عمل أفراد الجيش الوطني الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية حماية الوطن.

✓ الدور الذي يلعبه القائمون بشعائر الدين في بث القيم والمبادئ الوطنية والإسلامية في روح المجتمع والفاظ عليها.

1- وبالرغم من إعطاء المشرع الجزائري لهذا التعريف، يبقى تعريفا ناقصا لأنه لم يدرج موظفي الوظائف المؤقتة بالرغم من عملهم في نفس الأماكن ونفس الوظائف أحيانا التي نص عليها هذا الأمر.

1_ الأمر 133_66 المؤرخ في 02 يونيو 1966 للمنظمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2_ بن التركي جموعي، الحقوق السياسية للموظف العمومي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013-2014، ص 11.

ب- التعريف حسب المرسوم رقم 85-59: جاء المرسوم رقم 85-58 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي

لعمل الإدارات والمؤسسات العمومية، تعريفا تعريفا للموظف العمومي حيث أعطي المشرع الجزائري في الباب الأول المادة 5 منه مايلي: {تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنتهاء المدة التجريبية , تسمية الموظف ويمكن حينئذ في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة}.1

وأهم ما ميز القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية لسنة 1985 ما يلي:

-الجمع بين مفهوم الموظف والعامل.

-توسيع نطاق تطبيق القانون الأساسي النموذجي لعام 1985. 2

إن مفهوم الموظف العمومي في هذا القانون توسيع ليطلق على كافة عمال المؤسسات والإدارات العمومية وقواعد المحاسبة العمومية.

ج- التعريف حسب الأمر 06-03: لقد عرف الأمر 06-03 الموظف العمومي في الفصل الثاني الخاص بالعلاقات القانونية الأساسية في المادة 04 كما يلي: {يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفته عمومية دائمة ورسم في السلم الإداري}.

الترسيم: هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

حيث استهل المشرع الجزائري الفصل الثاني بتعريف الموظف ومتي يمكن اعتباره موظفا وحصرها في ثلاثة نقاط أساسية:

_ التعيين في وظيفة عمومية _ ديمومة الوظيفة العمومية _ الترسيم في السلم الإداري.

وحدد هذا الأمر في فصله الأول مجال التطبيق في مادته 02: {يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات

والإدارات العمومية} ولا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان. 3

1_ المرسوم رقم 85_59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الاساسي لعمل الادارات و المؤسسات العمومية.

2_ بن التركي جموعي, مرجع سابق الذكر, ص13.

3_ الامر 06_03 المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

المطلب الثاني: الأجور والرواتب في قانون الوظيفة العمومية

أولاً: تعريف الراتب والأجور

__ الأجر: هو المقابل المالي الذي يتقاضاه العامل أو الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل.

__ وحسب نص المادة 32 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما يلي:

[للموظف الحق, بعد أداء الخدمة, في الراتب]1

__ كما أن حسب نص المادة 120 من الأمر 06-03 تتضمن على: [يتقاضى الموظف, مهما تكن رتبته, راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية

التي يمارس مهامه فيها فعلياً].2

ثانياً: طرق تحديد الأجور

من الناحية النظرية يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة والذي يتحدد بموجبه الأجر على

قدرة العمل, وهناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي:

1_ طريقة الترتيب للوظائف: حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى أجر كل فئة.

2_ طريقة التصنيف: تختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هناك ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة

باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.

3_ طريقة النقاط المختصرة: من خلالها يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلاً المهارات, والجهد المبذول ودرجة المسؤولية إذ تقييم هنا

مثلاً أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها, وحسب المهارة اللازمة, ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك, ويتم وضع أجور

مقابل كل مرتبة من الوظائف.

1_ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المادة 32.

2_ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المادة 120.

4_ طريقة النقاط المفصلة: هنا يتم تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل: الأولى تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر, والثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر, ومن ثم تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل, حيث أن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر, بحيث تعطي كل نقطة قيمة نقدية معينة, وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروبا بالقيمة النقدية حسب النموذج التالي: 1

الجدول رقم(2): يوضح نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر(وظيفة معينة)

العنصر	الدرجة أولي (أهم)	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة
المهارة			
المؤهل العلمي	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
الاتصال و الإقناع			
أسلوب الاتصال	55	40	35
القدرة على التأمين	40	36	32
الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر: نوري منير, الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر), ديوان المطبوعات الجامعية, ط2, 2015, ص64.

ولضمان نجاح هذه الطريقة يتم إتباع الخطوات الرئيسية التالية:

أ_ تحليل الوظائف: التحليل الوظيفي هو عملية جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالمهام و الأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظائف ومن ثم وصف الوظائف وتحديد المؤهلات المطلوبة لأدائها.

ب_ تحديد درجة أهمية كل وظيفة: حيث يتم تحديد الأهمية من قبل لجنة مختصة تضمن مشرفين ومدبرين وموظفون في إدارة الوارد البشرية واستشاريون خارجيون, يتم تحديد درجة الأهمية وفق عوامل المقارنة وهذه العوامل هي معايير مرتبطة بالعمل.

5_ طريقة **Hay méthode**: يتم استخدام ثلاثة عوامل لتقويم الوظائف هذه العوامل هي:

-المعرفة بالعمل (Know_how)

-حل المشاكل (problem Solving)

-تحميل المسؤولية (Accountability)

والجدول التالي يوضح مكونات كل عامل من هذه العوامل.1

الجدول رقم (3): يوضح مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة **Hay**:

العوامل الأساسية	وصف العامل	العوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح.	1- المعرفة بالإجراءات التنظيمية. 2- المعرفة بالأساليب المتخصصة. 3- القابلية في التنسيق بين المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد و الجماعات.
حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل وتقييم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات, اعتمادا على المعايير والخبرات السابقة.	1- البيئة التنظيمية ودرجة تعقيدها. 2- تنوع وترابط الأفكار. 3- حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية. 4- السيطرة على المواقف.
تحمل المسؤولية	إمكانية تحمل مسؤولية العمل ونتائجه تقديم أجور لجميع النتائج.	1- إمكانية السيطرة على المواقف. 2- تغيير النتائج وحرية التصرف.

المصدر: نوري منير, مرجع سابق الذكر, ص 65-66.

6_ طريقة تقييم الموقع position Evaluation: تضم هذه الطريقة ثلاثة مجموعات من المواقع الوظيفية: المجموعة الأولى وتظم

الوظائف الخاصة بذوي الياقات الزرقاء, أما المجموعة الثانية فتضم الوظائف الكتابية والفنية والخدمات في حين أن المجموعة الثانية فهي تلك التي تتعلق بالوظائف الإدارية والإشرافية. وتحتوي هذه الطريقة على إحدى عشر عاملا مقسمة إلى أربعة مجموعات رئيسية من العوامل والجدول التالي يبين نموذج لعوامل التقييم وفق طريق تقييم الموقع. للمجموعة الأولى من الوظائف ذوي الياقات الزرقاء.

الجدول رقم (4): التالي يوضح التقويم وفق طريقة الموقع (الصيانة, التشغيل, التوزيع):

وصف العوامل	العوامل الرئيسية والفرعية
<p>المهارة:</p> <p>1-المعرفة مستوي التعليم والتدريب الرسمي المعادل للتعلم والمطبق في الوظيفة المحددة.</p> <p>2-الخبرة مقدار الوقت المطلوب للتمكن من اتخاذ الأعباء الوظيفية بإشراف اعتيادي.</p> <p>3-المبادرة والابتكار درجة التمكن من إصدار الأحكام واتخاذ القرار المتعلق بالأداء الوظيفي.</p>	<p>المهارة:</p> <p>1-المعرفة مستوي التعليم والتدريب الرسمي المعادل للتعلم والمطبق في الوظيفة المحددة.</p> <p>2-الخبرة مقدار الوقت المطلوب للتمكن من اتخاذ الأعباء الوظيفية بإشراف اعتيادي.</p> <p>3-المبادرة والابتكار درجة التمكن من إصدار الأحكام واتخاذ القرار المتعلق بالأداء الوظيفي.</p>
<p>الجهود:</p> <p>4-المتطلبات الجسمية مقدار وكيفية إنجاز الأعباء الوظيفية التي تتطلب رفع المواد الثقيلة وتحريكها أو نقلها و العمل في المواقع الصعبة.</p> <p>5-المتطلبات الذهنية مقدار الجهد الحاصل من جراء العمل والتركيز الذهني فيه.</p>	<p>الجهود:</p> <p>4-المتطلبات الجسمية مقدار وكيفية إنجاز الأعباء الوظيفية التي تتطلب رفع المواد الثقيلة وتحريكها أو نقلها و العمل في المواقع الصعبة.</p> <p>5-المتطلبات الذهنية مقدار الجهد الحاصل من جراء العمل والتركيز الذهني فيه.</p>
<p>المسؤولية:</p> <p>6-المعدات و العمليات قياس الأضرار الحاصلة في المعدات بسبب الإهمال.</p> <p>7-نوعية المواد, الإنتاج الخدمة الفقدان الحاصل من خلال الضياع وعدم التركيز في العمليات والفحص أو توصيل الخدمة.</p> <p>8-أمن الآخرين درجة احتواء الوظيفة على متطلبات حماية الآخرين من الحوادث والمخاطر الصحية.</p> <p>9-العمل مع الآخرين درجة المسؤولية قياس توجيه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة.</p>	<p>المسؤولية:</p> <p>6-المعدات و العمليات قياس الأضرار الحاصلة في المعدات بسبب الإهمال.</p> <p>7-نوعية المواد, الإنتاج الخدمة الفقدان الحاصل من خلال الضياع وعدم التركيز في العمليات والفحص أو توصيل الخدمة.</p> <p>8-أمن الآخرين درجة احتواء الوظيفة على متطلبات حماية الآخرين من الحوادث والمخاطر الصحية.</p> <p>9-العمل مع الآخرين درجة المسؤولية قياس توجيه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة.</p>

ظروف الوظيفة: 10-ظروف العمل 11-المخاطر	درجة التعرض لبعض العناصر كالغبار والحرارة والضوضاء.... مخاطر الإصابات من المواد والمعدات والأدوات والمواقع.

المصدر: نوري منير, مرجع سابق الذكر, ص67.

بعد أن يحدد مقياس العوامل تحدد أرقام أو قيم لكل عامل من العوامل حسب أهميتها للوظيفة, فالعوامل الأكثر أهمية تحدد لها درجات أو قيم أكبر وتحدد قيم أدنى للعوامل الأقل أهمية, والجدول التالي يوضح الدرجات للعوامل التي تم تحديدها في الجدول السابق.

الجدول رقم (5): التالي يوضح درجات العوامل الخاصة بتقويم الوظائف:

المستويات					العوامل الرئيسية والفرعية
المستوي الأول	المستوي الثاني	المستوي الثالث	المستوي الرابع	المستوي الخامس	
14	28	42	56	70	المهارة: 1-المعرفة
22	44	66	88	110	2-الخبرة
14	28	42	56	70	3-المبادرة
					الجهود:
10	20	30	40	50	4-المتطلبات الجسمية

25	20	15	10	5	5-المتطلبات الذهنية
					المسؤولية:
25	20	15	10	5	6-المعدات
25	20	15	10	5	7-المواد
25	20	15	10	5	8-أمن الآخرين
25	20	15	10	5	9-العمل مع الآخرين
					الظروف الوظيفية:
50	40	30	20	10	10-ظروف العمل
25	20	15	10	5	11-المخاطر

المصدر: نوري منير, مرجع سابق الذكر, ص68.

ثالثا: أنظمة دفع الأجور:

أ_ نظام الأجور الزمني: يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله, ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج, و يعتبر

هذا النظام شائعا في الاستخدام لسيطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء.1

ب_ نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية, وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب

الأجر المرتبط بالإنتاجية منها:

1_ نوري منير, مرجع سابق الذكر, ص72.

1-تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف مقدار

الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن الآتي:

✓ أجر القطعة الموحدة، أجر القطعة المتغيرة.

✓ أسلوب فريدريك تابلور، طريقة هاملي.

✓ طريقة روان، طريقة ميريك.

✓ طريقة جانب، طريقة أمرسون.

2-تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزيع

المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في

المنظمات اليابانية بشكل كبير نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.1

المطلب الثالث: الترقية في قانون الوظيفة العمومية

أولا: تعريف الترقية

الترقية: هي نقل الموظف من وظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل

شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية، ويتم اختيار أكفاء للعاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات

مستوي أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقا لضوابط نظامية محددة مسبقا.2

ونصت المادة 38 من الأمر 06-03: {للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية}.3

1_نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص73_74_75.

2_بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص121_122.

3_الأمر رقم 03_06 المؤرخ في 15يونيو2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المادة 38.

ثانيا: أشكال الترقية

تأخذ الترقية تبعا لمصدرها شكلين متمايزين فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية.

أ_ الترقية الداخلية: تتم هذه الترقية داخل المؤسسة حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج. ومن مميزات الترقية من داخل ما يلي:

- 1) وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم, حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
- 2) إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية ويتفانون في بذل جهد أكبر, إذ علموا أن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.
- 3) تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة, حيث أن إمكانية الترقية والتدرج في المسؤوليات ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم الاحساس بالرضا, زيادة على ذلك فإن العاملين يتربون دائما الصعود والتدرج إلى الوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد نفس زملائهم.

2_ الترقية الخارجية: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج, وذلك بغرض تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة

وذلك تجنباً للجمود, كما أن ملاءمة الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التكوين. فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المنظمة إذا تعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها, أو إذا توفر أفراد متميزون خارج المنظمة إلى خبرات واتجاهات جديدة ممثلة في من يعينون من الخارج بما يساعد على كشف بعض نواحي القصر والتي قد تبدوا عادية في نظر الرؤساء بالمنظمة أو على تطوير وتنفيذ أهداف وسياسات جديدة.¹

1_ بن بينة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص122.

ثالثا: أهداف الترقية

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق ما يلي: أ-ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينها من يصلح لشغل الوظيفة الشاغرة.

ب-بخلق الحافز لدى الأفراد لبذل المزيد من الجهد, لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة, لأنهم سوف يكافئون على مجهوداتهم.

ج-خلق الشعور بالرضا عن العمل, لأن وجود فرص للترقية والتقدم أمام العاملين تخلق لديهم هذا الشعور.

د-هيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات, بإتاحة فرص التقدم والتطور الوظيفي

هـ-التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية والتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

و-خلق نوع من المنافسة بين الأجراء قصد الوصول إلى تقلد مناصب عليا, أو مميزات أخرى, برفع تأهيلهم.

ي-استقرار الموظف, حيث أنه لا يحتاج إلى أن يغير وظيفته بما أنه يستطيع أن يحقق تقدما فيها, وزيادة في الأجر, مما يدفعه إلى الاهتمام

بعمله.1

رابعا: نظام الترقية

هناك ثلاث أسس يقوم عليها نظام الترقية هي: نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة أو الكفاءة, ونظام الترقية بالأقدمية المطلقة, والنظام المزيج من هذين النظامين وذلك على النحو التالي:

أ_ نظام الترقية على أساس الكفاءة: من خلال تعريف الأقدمية من أنها: {مدة الخدمة التي قضاها الشخص وتستمد أساسها في العمل الإداري, فمن قضي مدة أطول في الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضاوا مدة أقصر}. أي أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر

الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمؤسسات والأجور وهو أمر يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالمؤشرات المناسبة للاستدلال على

إنتاجية, ومستوى أدائه في وظيفة وكذلك تقويمه في الوظيفة المرقي إليها بمعنى التعرف على قدراته في تحمل واجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة

1_ بن بيمينه سعيد، مرجع سبق ذكره، ص123.

وعنصر الجدارة أو الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهميته عند النظر إلى تطبيق الاختبار له تأثير إيجابي في معدلات الإنتاجية والأداء على مستوى الفرد والمنظمة.

ويستلزم هذا النظام الذي يقوم على أساس الكفاءة وضع الأساليب التي يمكن من خلالها عن قدرات وجدارة الأفراد ومن الأساليب المستخدمة:

1_ اختبارات الترقية: وهي اختبارات تصمم وفقا لمستوي وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليه ويهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوفر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين هما:

__ إما أن تكون امتحانات منافسة مطلقة، بمعنى أنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوفر شروط إشغالها من خلال المنظمة أو من خارجها.

__ وإما أن تكون بصيغة امتحانات منافسة محدودة أي يقتصر فيها على العاملين من المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط ويجري الاختبار للترقية وفقا لتسلسل أو ترتيب الأشخاص في اختيار الامتحان.

2_ المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص للترقية من لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة أو قد تظم بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين، لتقدم مدي توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

3_ تقارير تقييم الأداء: وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية، تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهم الذين يعملون معهم وتتضمن تقويمها لمستوي أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوي معين من التقويم العام مرة أو لأكثر، شرطا للترشح للترقية كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المترشحون. 1.

4_ نتائج اختيار البرامج التدريبية: قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة عند الترقية.

1_ بن ميمنة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص125.

5_ وضع الشخص المرقي تحت التجربة لمدة معينة: للوقوف على مدى قدرته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

الانتقادات الموجهة لنظام الترقية على أساس الكفاءة:

تنصب معظم الإنتقادات التي توجه لهذا النظام الذي يقوم على أساس الكفاءة على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين وأهمها:

- صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية لشخص بالنظر لارتباط حجم الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجية عن إدارة الشخص, كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة, وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالية, لإختلاف محتوى كل من الوظيفتين.
- عدم صلاحية فترة التجريب للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف الرقي, لأن الموظف يعلم أنه يمر بفترة إختبار, مما يجعله يبذل جهدا قد لا يبذله بعد إنتهاء فترة التجربة وتثبيتته في الوظيفة الجديدة, كما أن فترة التجربة قد تمر من غير أن يتعرض فيها الشخص للاختبارات العلمية التي تكشف فعلا عن قدراته.
- عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص بالنسبة لشاغلي الوظائف فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم.1

ب_ نظام الترقية بالأقدمية المطلقة: إن تطبيق الأقدمية كضابط من الضوابط الحاكمة للترقية, يعد بمثابة تعبير عن تقدير المنظمة لعاملها, لكن ما يؤخذ على هذا النظام أنه من الصعب الجزم بأن طول الفترة الوظيفية يعكس في جميع الأحوال إرتفاع مضطرد في مستوى أداء الفرد, فكثيرا ما يلاحظ أفراد لا يعبتون بإنتاجيتهم وأدائهم, قدر إهتمامهم بقضاء فترة خدمتهم بالمنظمة, بحساب أن هذا الوضع يهيئ لهم السبيل للتقدم للوظائف الأعلى.

_المزايا والانتقادات: يري أنصار هذا النظام أنه يحقق المزايا التالية:

_الموضوعية والابتعاد عن المحاباة والتميز.

1_ بن يمينة سعيد, مرجع سابق الذكر, ص127.

__القبول من قبل العاملين لانسجامهم مع ممارستهم الاجتماعية وتوقعاتهم.

__السهولة في التطبيق للعاملين وللإدارة على حد سواء فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.

__تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل, وبالتالي فانه يقلل من دوران العمل, كما أنه من

ناحية أخرى يمثل مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.

__حفز الأفراد على الاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين في المنظمة ابتداء, كذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية

أعلى.

● أما الانتقادات التي توجه إلى هذا النظام فيمكن إجمالها في الآتي:

1) ضعف الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية, إذ ليست هناك علاقة مطردة بين طول مدة الخدمة ومستوي الكفاءة والقدرة التي

يملكها الأفراد.

2) تناقص الخبرات المكتسبة من العمل بعد مرور فترة معينة من الممارسة وبالتالي فإن دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات

حقيقية وجديدة للعاملين.

3) تباين قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعليم والاكْتساب, وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص اكتساب ما تحتاج إليه الوظيفة من مهارات

في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضي مدة أطول فيها.

4) طول مدة الخدمة في الوظيفة الحالية قد لا تكون قرينة على النجاح في الوظيفة المستقبلية, بسبب اختلاف متطلبات كل منها, بخاصة

عند الترقية من وظائف لا تتضمن الاشراف على الآخرين أو توجيههم إلى وظائف تتضمن ذلك.

5) دفع أشخاص غير أكفاء لتسليم مناصب مهمة في المنظمة, مما يؤدي إلى ضعف مستوي أدائها.

6) إحباط العاملين الجدين لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة وليست الكفاءة هي مقياس الترقية.

7) عدم السهولة التي يتمتع بها هذا النظام في كيفية حساب الأقدمية, هل تحتسب على أساس إجمالي مدة الخدمة, أم تحتسب على أساس

1_ بن يمينة سعيد, مرجع سابق الذكر, ص128-129.

الوظيفة الحالية أم على أساس مجموع مدة الخدمة في وظائف مماثلة ومتشابهة... كذلك كيف يتم حسم الأمر عند تساوي مدة خدمة أكثر من

ترشح للترقية؟ هل يتم الرجوع إلى أساس آخر كالمؤهل العلمي أو العمر... الخ.1

ج_ الكفاءة والأقدمية معا: إن إتباع سياسة الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا يلقي استحسان العاملين في المنظمات, فهو تدعيم لمبدأ

الترقية الأنسب, وبالتالي الارتقاء بمستوي الانجاز المتوقع للفرد.

المطلب الرابع: الحوافز المعنوية في الوظيفة العمومية

أولاً: تعريف الحوافز

الحوافز: هي يمكن تعريف الحوافز بأنها: {فرص أو وسائل (مكافأة, علاوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغبتهم وتخلق

لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها, عن طريق الجهد, والعمل المنتج, والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها

والتي تحتاج إلى إشباع}.1

_ كما يمكن تعريف الحوافز أيضا بأنها: {المؤثرات الخارجية التي تشجع الانسان أو تحفزه لأداء أفضل}

_ ونصت المادة 112 من الأمر 06-03: {يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافأة في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات

وزارية تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم}.2

ثانياً: أنواع الحوافز

للحوافز نوعان هما : حوافز إيجابية وسلبية, وسنقوم فيما يأتي بذكر أنواع كل منهما مع شرح موجز:

أ_ الحوافز الايجابية: للحوافز الايجابية ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1_ الحوافز النقدية: تعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوي الإدارة الدنيا في المنشأة حيث أن الحاجات

1_ مصطفى نجيب شاويش, إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد), دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2011, ص208-209.

2_ الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المادة 112.

الفسولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الانساني إذ أن الأفراد في هذا المستوي

التنظيمي يكون دخلهم محدودا وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن والملبس وهناك أنواع متعددة

للحوافز النقدية نذكر منها ما يأتي:

ـ الأجر: تتبع أهمية الأجر كحافز على الانتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس, والسياسة

وشراء كل ما تشتهي نفسه ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة, ورفع الانتاج عن طريق ربط الأجر

بالانتاجية.

إلا أن هناك وجهتي النظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا, إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز فإن جماعة

حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم إنما المعاملة الحسنة للعاملين, ودراسة مشاكلهم, والاهتمام بظروف عملهم

المادية لها تأثير أقوى من الأجر وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدي توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها

الفرد, وارتباطه بالإنتاج مباشرة.

ـ الزيادات السنوية: لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج, أي أن يكون أساس منحها

كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

ـ المكافآت: هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز, أو تحقيق مستوي معين من الإنتاج, أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال

ما. وما سبق قوله عن الزيادات السنوية على الراتب ونجاحها كحافز على الإنتاج, ينطبق كذلك على المكافأة.

ـ المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين,

وتتم طريقة احتساب هذه النسبة, إما على أساس الأرباح الاجمالية أو على أساس الأرباح الصافية, وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافز

تقديا على زيادة الإنتاج, من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة

الأرباح التي يحصلون عليها.1

1_بن بيمنة سعيد, مرجع سابق الذكر, ص 210.

2_ الحوافز المعنوية: (غير النقدية) يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومتطلبات اجتماعية, يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة, وأهم الحوافز المعنوية ما يأتي:

_فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربكت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدي العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية, تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية, أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي هذا ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز النقدية السابقة لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالباً ما يزيد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي غالباً ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفية السابقة.¹

_تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة. كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لوحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

_إشراف العاملين في الإدارة: يقصد بها أن يكون لهم ممثلون في مجالس الإدارة المنشأة, يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

_ضمان واستقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم, لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان, ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته

1_ بن بينة سعيد, مرجع سابق الذكر, ص 210.

على العمل و العطاء دون خوف من الغد.

ـ **توسيع العمل:** يعتبر أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية، وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة

للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري. إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

ـ **إغناء أو إثراء العمل:** يشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسته المباشر.

فعلى سبيل المثال يعطي محاسب ما مهمة تنظيم الحسابات واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بإدارة الأموال، والرقابة على حسن استخدامها، بالإضافة إلى عمله الأصلي المتعلق بقبض الأموال وتسجيلها في سجلات المحاسبة. وبهذا الشكل تكون إدارة المنشأة قد أخرجت هذا المحاسب من نطاق تخصصه الضيق إلى تخصص أوسع ولكنه قريب لاختصاصه الأصلي وهو تنظيم الحسابات، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية وبذلك يعتبر إغناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المنشأة إلى استخدامه في مجال التحفيز الانساني للعمل¹.

ـ **حوافز الخدمات الاجتماعية:** يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعي مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل، أو مقابل بسيط.

أما أهم هذه الخدمات فهي:

- أ- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التنموية اليومية منها.
- ب- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

1_ بن بيمينة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص 211-212.

- ت- إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج أو الولادة... إلخ.
- ث- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة، والتقاعد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.
- ج- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة، والتقاعد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.
- ح- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية... إلخ وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.
- خ- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للاستحمام و الراحة وكذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية.
- د- إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.
- ذ- القيام بنقل العاملین إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المنشأة.
- ب_ الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.
- إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمي النظام التأديبي أو العقوبات في المنشأة. ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك ويسمى البعض بالحوافز السلبية إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويع بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معينا أو يقوموا بتكراره، أو مخالفة قواعد العمل.
- فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات أو نظام الحوافز السلبية يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أيا من هذه المخالفات، بالإضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة قبل العاملين¹.

1_ بن يمينة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص212-213-214.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تقديم نظرة عن الرضا الوظيفي التي تباينت التعاريف المقدمة حوله بحسب نظرة العلماء, فبينت بأن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه, ونجدده ذو خصائص متباينة التي قد تختلف من فرد لآخر.

كما رأينا في الفصل عدة نظريات قامت بتفسير الرضا الوظيفي من بينها نظريات الحاجات الإنسانية, نظرية ذات العاملين لهرزبيرج..... إلخ. وكذلك أهمية الرضا الوظيفي و طرق قياسه المختلفة التي منها طريقة تحليل ظواهر الرضا, طريقة الاستقراءات..... إلخ, والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فقد اختلفت من بينها الأجور و الرواتب, محتوى العمل وتنوع المهام, نمط القيادة... إلخ, كما رأينا مؤشرات الرضا الوظيفي من بينها التغيب, التمارض, الشكاوي, دوران العمل, الإضراب.

كما قدمنا نظرة عن الوظيفة العمومية التي اختلفت تعاريف حولها, وتعريف الموظف العمومي بحسب الأمر 66_133 والمرسوم رقم 85_59 وكذلك الأمر 06_03. وأيضا كلا من الأجور والرواتب في قانون الوظيفة العمومية.

تمهيد

للتعرف على الرضا الوظيفي في الإدارة ومدى تحقيق الرضا لدى الموظفين، واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع قمنا بإسقاطه مباشرة على مديرية أملاك الدولة بالمسيلة، وقد نم اختيار هذه المؤسسة بغرض الإحاطة بموضوع الدراسة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل التعريف بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة بإعطاء لمحة تاريخية عنها من حيث نشأتها وتطورها والمهام التي تقوم بها إضافة إلى وصف الهيكل التنظيمي ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

للإلمام بالجانب التطبيقي قمنا بتقسيم هذا الفصل ثلاثة مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: تقديم مديرية أملاك الدولة بالمسيلة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف إدارة أملاك الدولة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وهي تحت الوصاية المباشرة للوزارة المكلفة بالمالية تتكون من مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة وتسعة 09 مفتشيات جهوية تشرف كل مفتشية جهوية على عدد من مديريات أملاك الدولة والحفظ العقاري على المستوى الولائي وهي تتكفل بالتنسيق بينها وبين المديرية العامة وهي تعرف بموثق الدولة.

مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة تخضع في تسييرها مباشرة للمفتشية الجهوية لأملاك الدولة والحفظ العقاري بجمهورية الجزائر وتحت تصرفها مفتشيات محلية على مستوى عدد من دوائر ولاية المسيلة.

- مفتشية أملاك الدولة بالمسيلة.
- مفتشية أملاك الدولة بوسعادة.
- مفتشية أملاك الدولة سيدي عيسى.
- مفتشية أملاك الدولة عين الملح.
- مفتشية أملاك الدولة مقرة.

تنقسم مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة إلى أربعة مصالح: مصلحة العمليات العقارية، مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية، مصلحة العقود والمنازعات الإدارية ومصلحة الإدارة العامة والوسائل.

عدد الموظفين بمديرية أملاك الدولة (200) موظف بين إداريين ومتعاقدين.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لأملاك الدولة

أملاك الدولة في الجزائر عرفت تطورا كبيرا وإن كان ذلك يخضع للون السياسي والاقتصادي والذي كان يحكم الجزائر في كل مرحلة.

المرحلة الأولى :

وهي التي كانت بعد ظهور الثورة الفرنسية سنة 1789م حيث تغير النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي من نظام ملكي إلى نظام جمهوري وحولت على إثرها أملاك التاج إلى الدولة وأصبحت تسمى أملاك الدولة، وبعد ظهور القانون المدني الفرنسي سنة 1794 قسمت أملاك الدولة إلى أملاك عامة (الدومان العام) وأملاك خاصة (الدومان الخاص) وقد تمت التفرقة بين الدومان العام والدومان الخاص على يد "باردوسيس" حيث اعتبر أن الدومان مخصص بطبيعته لاستعمال الجمهور والمرفق أما الدومان الخاص ليست له هذه الطبيعة وفي نظره أيضا أن الدومان العام غير قابل لا للتصرف ولا للتملك بالتقادم.

وقد قرر الدكتور (فيكتور برودو) أن الدومان العام يتضمن الأموال المخصصة لاستعمال الجمهور وكذا الأموال المخصصة للمرافق العامة ولأجل هذا فإن الدومان العام غير قابل للتصرف فيه للتملك بالتقادم.

ولأن الجزائر كانت إحدى مستعمرات فرنسا فقد تمت مصادرة جل الأراضي وأصبحت ملكا عاما للدولة بمقتضى قانون 16 جوان 1951 ثم بعد ذلك تم نقلها للمستوطنين وشركات الاستثمار الفردية.

المرحلة الثانية :

بعد الاستقلال ظلت التشريعات الفردية سارية المفعول وذلك بمقتضى القانون الصادر في 31 ديسمبر 1952.

إن رحيل الفرنسيين أدى إلى بروز ظاهرة شغل الأراضي مما أدى بالدولة الجزائرية إلى إصدار الأمر رقم 20/26 المؤرخ في 1962/03/20 والقاضي بوضع يد الدولة على هذه الأملاك وتسييرها.

لم يكن لأملاك الدولة قانون خاص بها سوى بعض المواد التي جاء بها دستور سنة 1976 حيث صدر قانون 16/84 الصادر في 1984/06/30 ثم صدر المرسوم التطبيقي رقم 131/87 الصادر في 1987/03/25 وبقي ساري المفعول إلى أن صدر القانون رقم 30/90 الصادر في 1990/12/01 والذي جاء بعدة قواعد جديدة خاصة فيما يتعلق بتصنيف أملاك الدولة وطرق تسييرها.

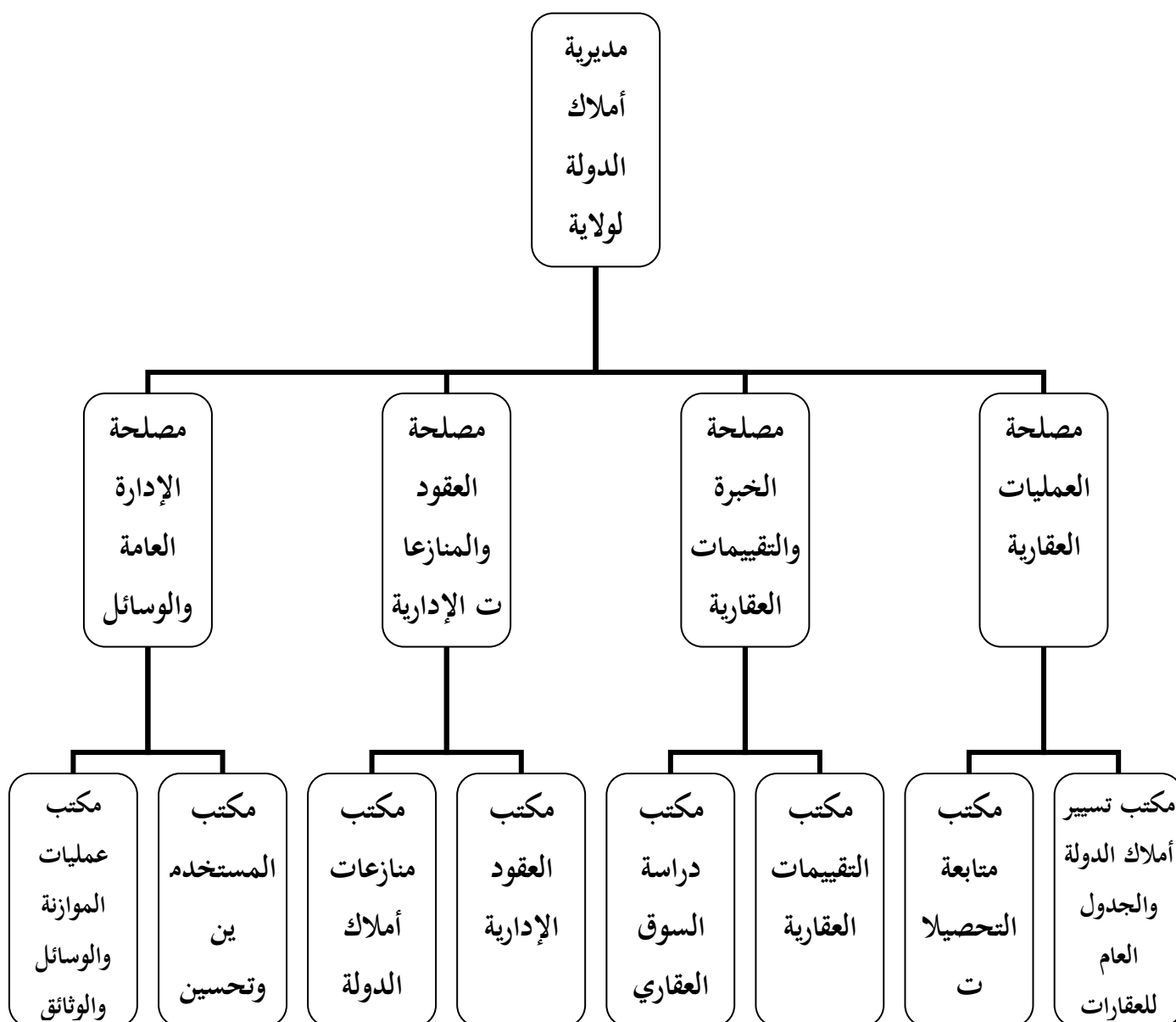
وقد صدرت بعد ذلك عدة مراسيم وقرارات تعيد تنظيم الأجهزة المكلفة بتسيير أملاك الدولة وذلك لمواكبة مختلف التطورات الاقتصادية التي تشهدها الدولة، حيث صدر المرسوم رقم 65/91 بتاريخ 1991/03/02 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة، وكذا القرار رقم 30/91 المتضمن إنشاء مفتشيات جهوية، وكذا المرسوم رقم 454/91 المؤرخ في 1991/11/23 الذي يحدد شروط إدارة الأملاك الخاصة والعامّة التابعة للدولة وتسييرها ويضبط كفاءات ذلك. وكذلك المرسوم رقم 455/91 المؤرخ في 1991/11/23 المتعلق بجدد الأملاك الوطنية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة

نبرز من خلال مخطط تنظيمي الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة التي تنقسم إلى أربعة مصالح وكل مصلحة تحوي

مكتبين (02) يقومون بمهام معينة وخاصة بكل مكتب.

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة



المصدر: مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة

المطلب الرابع: مهام إدارة أملاك الدولة

نشاطات إدارة أملاك الدولة لا توجه أساساً إلى التحصيل عن الموارد المالية أو إلى تسديد النفقات العمومية، بل يرمي دورها ومهمتها إلى تنظيم التسيير للممتلكات العمومية في ظروف تسمح بالحفاظ على أملاك الدولة والسهر على حماية هذه الممتلكات من أي ضرر مادي أو معنوي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى مراقبة الشروط الضمنية والشكلية للوثائق المتعلقة بالملكية العقارية العمومية والخاصة بالحقوق العقارية الأخرى كما تتمتع مصالح إدارة أملاك الدولة بصلاحيات شتى يمكن جمعها حول المهام الأساسية التالية:

- الحراسة الدائمة على أملاك الدولة وتسييرها.
- قيد سجلات الجرد والإحصاء للممتلكات التابعة للدولة.
- مساعدة المصالح العمومية والجماعات المحلية فيما يخص العمليات العقارية.
- الخبرة العقارية فيما يخص عمليات الاكتساب والبيع والإيجار ونزع الملكية من أجل المنفعة العامة المتبعة من طرف المصالح والهيئات العمومية.
- تسيير الشركات الشاغرة والمحجوزات.
- القيام ببيع المنقولات والعقارات.
- التحصيل على موارد أملاك الدولة من الإتاوات والحقوق الأخرى.
- تمثيل الدولة أمام المحاكم فيما يخص المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة.

1- المدير:

مكلف بإدارة جميع شؤون الإدارة والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة على مستوى المديرية.

2- مصلحة العمليات العقارية:

تكلف مصلحة العمليات العقارية، بما يأتي:

- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة للدولة وحمايتها وتسييرها.
- ضمان تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث والأملاك المحجوزة.

2-1- مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية:

يكلف مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية بما يأتي:

- تطبيق التنظيم المتعلق بأملاك الدولة.
- ضمان تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث والأملاك المحجوزة.
- تسيير الأملاك الخاصة التابعة للدولة والتصرف فيها وتحصيل نواتجها.
- القيام بجرد المنقولات التابعة للأملاك الدولة.
- مسك جرد الأشياء المنقولة وتعيينه.
- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الأملاك التابعة للدولة.
- مسك الجدول العام للممتلكات العمومية ومراجعته.
- إصدار كل اقتراح مجد بخصوص تنقيح سجل قوام أملاك الدولة وكل سجل متعلق بمجرد الأملاك، التابعة للدولة.

2-2- مكتب متابعة التحصيلات والتحقيقات:

يكلف مكتب متابعة التحصيلات والتحقيقات بما يأتي :

- متابعة تطور تحصيل نواتج وإيرادات أملاك الدولة.
- إصدار سند التحصيل الإيرادات أملاك الدولة.
- متابعة بيوع المنقولات.
- تنفيذ برامج مراقبة وتفتيش المصالح، المعدة بالتنسيق مع المديرية الجهوية.
- ضبط العمليات المحاسبية المرتبطة بتحصيل إيرادات أملاك الدولة.
- القيام بعمليات المراقبة في مجال التقييمات والخبرات العقارية.
- التحقق من نظامية بيوع أملاك الدولة.
- ملخص مدى قانونية ودقة الملاحظات والكتابات التي تحملها المستندات والسجلات المحاسبية ، وسجلات القوام وكل الوضعيات المتعلقة بجرد العقارات والمنقولات.

- التحقق من المسك الجيد لقوام أملاك الدولة والملفات المذكورة آنفاً وتعيينها.
- تقديم نتائج التحقيقات في عرض حال لمدير أملاك الدولة.

3- مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية:

تكلف مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية بما يأتي:

- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر التابعة لأملاك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية عمليات اقتنائها أو استئجارها.

- القيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها واعداد التقارير والتحليل التقنية.

3-1- مكتب التقييمات العقارية:

يكلف مكتب التقييمات العقارية بما يأتي :

- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر التابعة لأملاك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية عمليات اقتنائها أو استئجارها.

- المشاركة في تنفيذ عمليات نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية.

- إصدار الرأي المسبق، فيما يتعلق بالعمليات العقارية المنجزة من طرف المصالح و الهياكل العمومية.

- مراقبة عمليات التقييمات.

3-2- مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص:

يكلف مكتب دراسة السوق العقاري و التلخيص بما يأتي :

- القيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها واعداد التقارير والتحليل التقنية.

- مسك السجل المحلي للتقبيات والخبرة.

- مباشرة الاستغلال الإحصائي لعمليات التقبيات العقارية، المنجزة على المستوى المحلي، ووضع حصيلة لها وتبليغها للهيئة المعنية.

4- مصلحة العقود والمنازعات الإدارية:

تكلف مصلحة العقود والمنازعات بما يأتي :

- دراسة، بالتنسيق مع باقي مصالح المديرية والجهات المختصة، كل الملفات المتعلقة بعملية إعداد العقود الإدارية.
- دراسة الطعون الإدارية، ومتابعة قضايا المنازعات المرفوعة أمام المحاكم والمجالس القضائية والمحاكم الإدارية.

4-1- مكتب العقود الإدارية:

يكلف مكتب العقود الإدارية بما يأتي:

- دراسة، بالتنسيق مع باقي مصالح المديرية والجهات المختصة، كل الملفات المتعلقة بعملية إعداد العقود الإدارية.
- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة، وحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة.
- إعداد حصيلة دورية للعقود الإدارية المحررة.

4-2- مكتب منازعات أملاك الدولة:

يكلف مكتب منازعات أملاك الدولة بما يأتي:

- دراسة الشكاوى والطعون الإدارية وضمان معالجة ملائمة لها.
- تقييد ومتابعة جميع الدعاوى القضائية الرامية للدفاع عن مصلحة الدولة والتي تدخل ضمن مجال اختصاصها.
- متابعة جميع القضايا المرفوعة ضد إدارة أملاك الدولة، أمام المحاكم والمجالس القضائية والمحاكم الإدارية، وذلك من خلال إعداد وتسجيل المذكرات الجوابية الملائمة.

- الحرص على سحب الأحكام والقرارات القضائية الصادرة في القضايا التي تمت متابعتها.

- متابعة تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية.

- إعداد حصيلة دورية لقضايا المنازعات والأحكام والقرارات الصادرة وإبلاغها للإدارة المركزية.

5- مصلحة الإدارة العامة والوسائل:

تكلف مصلحة الإدارة العامة والوسائل بما يأتي:

- ضمان تسيير الاعتمادات المفوضة إليها، والوسائل الضرورية لممارستها لمهامها.
- ضمان تسيير مستخدمي مصالح أملاك الدولة الممارسين في اختصاصها الإقليمي.
- ضمان تسيير الاعتمادات المفوضة إليها، والاعتمادات والوسائل الضرورية لممارسة المديرية الولائية للحفظ العقاري لمهامها.

- ضمان تسيير مستخدمي مصالح أملاك الدولة الممارسين في اختصاصها الإقليمي ومستخدمي مصالح الحفظ العقاري الممارسين في كل الولاية.

5-1- مكتب المستخدمين وتحسين المستوى:

- يكلف مكتب المستخدمين وتحسين المستوى بما يأتي:
- المشاركة في أنشطة التكوين، تحسين المستوى، وإعادة التأهيل للمستخدمين المسيرين.
- تسيير جميع العمليات المتعلقة بالوضعية الإدارية للمستخدمين المسيرين.
- المسك المحين للملفات وجداول تعداد المستخدمين المسيرين.
- إعداد خلال كل سنة مالية، وضعية تقديرية للاحتياجات إلى المناصب المالية الضرورية للسير الحسن للمصالح المسيرة.

5-2- مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف:

- يكلف مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف بما يأتي:
- تقييم الاحتياجات إلى الوسائل المادية، التقنية، والمالية وتوزيع الوسائل المخصصة بطريقة مثلى.
- التحضير والإعلام بالعناصر المساعدة لإعداد الميزانية.
- القيام بالتزامات النفقات على حساب الاعتمادات المفوضة لها تحت عنوان عمليات التجهيز والتسيير وضمان التصفية وإصدار الحوالات المتعلقة بذلك.
- مسك محاسبة الالتزامات، الحوالات، والتسديدات المنجزة على حساب الاعتمادات.
- التحضير وإبرام الصفقات الخاصة بالمصالح المسيرة، القيام بالتزاماتها ومتابعة تنفيذها وفقا للتنظيم المعمول به.
- استقبال واستغلال كافة المعطيات الإحصائية المتعلقة بالقطاع.
- إنشاء وضعيات الأنظمة الإحصائية.
- إعداد التلخيص واقتراح التدابير الملائمة.
- تجميع كافة المعلومات الضرورية لتحضير الموازنات والتحليلات.
- تأسيس وتنظيم القاعدة الوثائقية لمديرية أملاك الدولة.

- التحضير لعمليات تصنيف وإرسال الوثائق إلى الأرشيف بالتنسيق مع المصالح المعنية ومتابعتها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين لمديرية أملاك الدولة بالمسيلة، حيث بلغ عدد الموظفين (200) موظف، وبناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على (40) فرد من مجتمع الدراسة، ثم تم استرجاع (30) استبانة وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (30) استبانة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم (6): توزيع الاستبيان

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
40	30	10
%100	%75	%25

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاستجابة بلغت 75%.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات

1. أداة الدراسة: تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات اللازمة من أجل تقييم الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي، قمنا بتصميم استبيان موجه للموظفين، والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

1_1 مراحل إعداد استبيان الدراسة:

- إعداد استبيان أولي من أجل جمع المعلومات.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمته لجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما أقترحه الأستاذ.
- الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات (أنظر الملحق رقم 01).

- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

2. محتوى الاستبيان: يحتوي الاستبيان على جزأين:

الجزء الأول: يضم المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث وهي الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة.

الجزء الثاني: يضم 28 عبارة حول: عناصر الرضا الوظيفي، مؤشرات الرضا الوظيفي، وهذا كما هو مبين في الجدولين المواليين:

الجدول رقم(7): عناصر الرضا الوظيفي

المحور الأول	الترقيم
نظام الحوافز	الفقرات(7_1)
نظام العمل	الفقرات(9_1)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(8): مؤشرات الرضا الوظيفي

المحور الثاني	الترقيم
الالتزام الوظيفي	الفقرات(3_1)
الولاء الوظيفي	الفقرات(4_1)
الابداع والمبادرة والانتاجية	الفقرات(4_1)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد اعتمد على سلم لكارث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم إعطاء درجة

لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت

الخماسي (5=1-4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) والجدول الموالي وضع درجات مقياس لكارث المستعمل والمتوسط المرجح:

الجدول رقم(9): جدول التوزيع لسلم لكارث

درجة القياس	الإجابة	الفئات	دلالتها
01	غير موافق تماما	(1-1.79)	منخفضة جدا
02	غير موافق	(1.80-2.59)	منخفضة
03	محايد	(2.60-3.39)	متوسطة
04	موافق	(3.40-4.19)	عالية
05	موافق تماما	(4.20-5)	عالية جدا

المصدر: محمد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123، بتصرف.

المطلب الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

1. البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، حيث قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في كل من برنامج EXCEL والحزمة الإحصائية SPSS.

2. الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخراجها من البرنامج الإحصائي SPSS الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد و الموضوعي، ومن بين هذه الطرق مايلي:

- اختبار ثبات الدراسة وصدقها ألفا كرونباخ.

- التكرارات والنسبة المئوية.

- المتوسطات الحسابية والتوزيع الطبيعي.

- الارتباط والانحدار.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب بيان صدق و ثبات مقياس الدراسة:

أولاً: الصدق الاستبيان(الصدق الظاهري):

قامت الطالبتين بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان ولتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدى، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم بين الصفر و الواحد (0-1)، فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية لصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تفوق 0,60.

وقد جاءت نتائج ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(10): نتائج اختبار الثبات

الملاحظة	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
جيد	0,61	7	نظام الحوافز
جيد	0,73	9	نظام العمل
جيد	0,78	17	عناصر الرضا الوظيفي
جيد	0,65	3	الالتزام الوظيفي
جيد	0,75	3	الولاء الوظيفي
جيد	0,76	4	الإبداع والمبادرة والإنتاجية
ممتاز	0,8	10	مؤشرات الرضا الوظيفي

الجدول رقم(11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات الكلي
0,85	28

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يفوق (0.80) لكل من المحورين، حيث قدرت ب0.78 و0.80 على التوالي، وبالنسبة ألفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي 0.85 وهي قيمة عالية تدل على ثبات المقياس وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى تحليل النتائج التي تم الحصول عليها بعد استعادة الاستبيانات الموزعة وذلك بالاستعانة بالأدوات الإحصائية اللازمة.

المطلب الأول: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

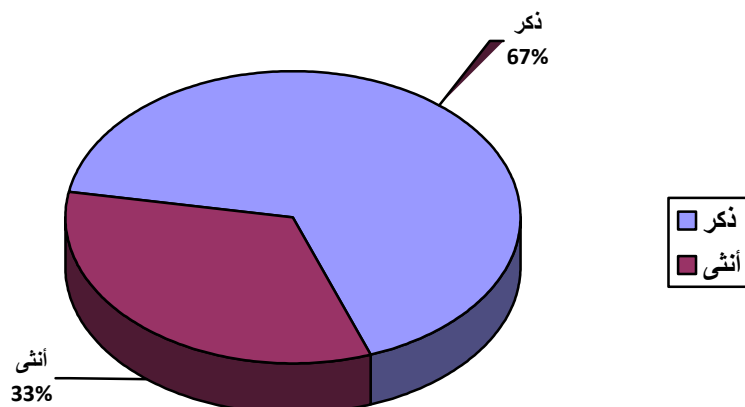
خصائص عينة الدراسة: فيما يخص خصائص عينة الدراسة فقد تم تناولها من خلال أربعة متغيرات تصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة و المتمثلة في: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة، كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
66,7	20	ذكور
33,3	10	إناث
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

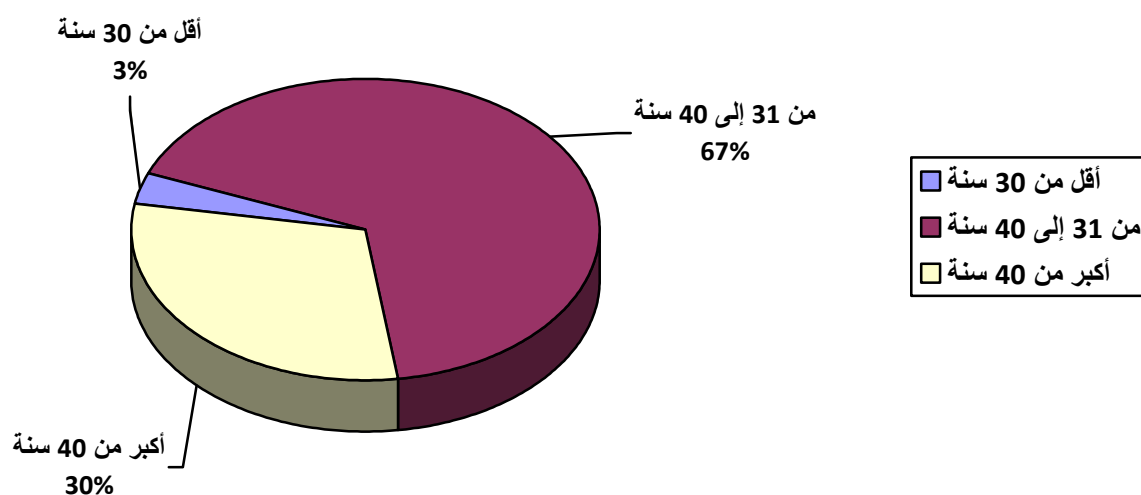


يبين الجدول والشكل أعلاه أن 66.6% من عينة الدراسة هم ذكور، بينما الإناث 33.3% من عينة الدراسة.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	1	3,3
من 31 سنة إلى 40 سنة	20	66,7
أكبر من 40 سنة	9	30
المجموع	30	100

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :



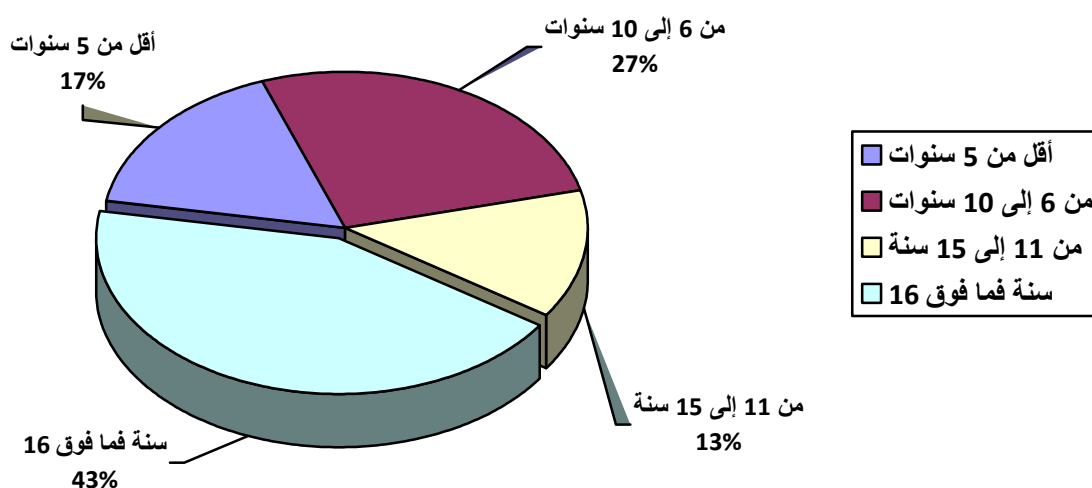
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبة العمال الذين هم من 31 إلى 40 سنة نسبتهم 66.7%، وهناك ما نسبته 30% من عينة الدراسة أكبر من 40 سنة، وكذلك 1% أقل من 30 سنة، ويعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة والتي تتطلب توفر قدرًا معتبرًا من الخبراء واعتمادها كذلك على فئة الشباب.

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

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	5	16,7
من 6 إلى 10 سنوات	8	26,7
من 11 سنة إلى 15 سنة	4	13,3
16 سنة فما فوق	13	43,3
المجموع	30	100

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :



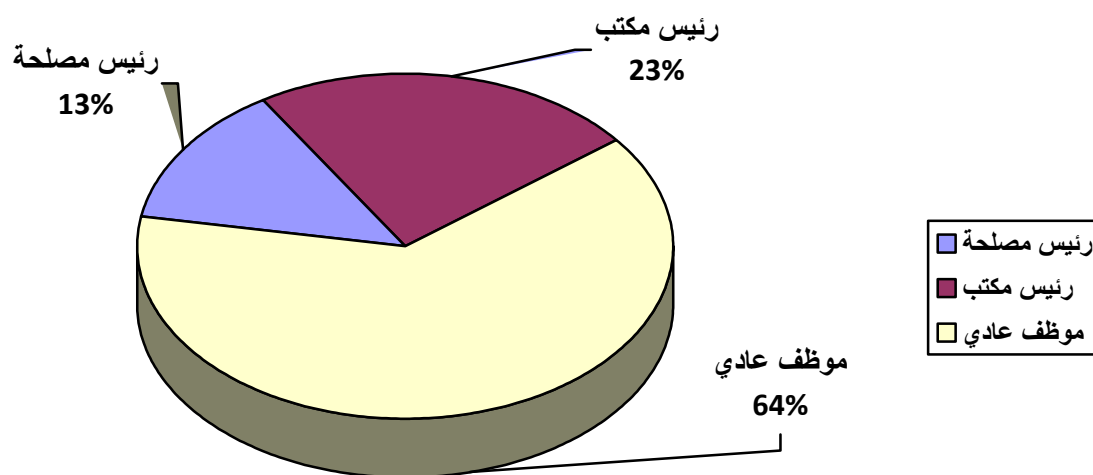
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن 43.3% من عينة الدراسة لهم خبرة مهنية عالية من 16 سنة فما فوق، و 26.7% من عينة الدراسة من 6 إلى 10 سنوات، و 16.7% من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، في حين نجد أن نسبة 13.3% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة، ويرجع هذا التفاوت لحاجة الإدارة للعمال ذوي خبرة للتمكن من الوفاء بمتطلبات ومسؤوليات هذه الأعمال.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المتغير الوظيفية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية(%)
رئيس مصلحة	4	13,3
رئيس مكتب	7	23,3
موظف عادي	19	63,3
المجموع	30	100

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المتغير الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 63.3 من عينة الدراسة مناصبهم الوظيفي موظف عادي، وأن 23.3 من العينة مناصبهم

الوظيفي رئيس مكتب، وأن 13.3 من عينة الدراسة مناصبهم الوظيفي رئيس مصلحة، ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات.

المطلب الثاني: التوزيع الطبيعي ونتائج الدراسة الميدانية

أولاً: التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (16): التوزيع الطبيعي

طبيعة التوزيع	شايبرو ويلك		الاختبار البعد
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
طبيعي	0.104	29	نظام الحوافز
طبيعي	0.916	29	نظام العمل
طبيعي	0.672	29	عناصر الرضا الوظيفي
طبيعي	0.084	29	الالتزام الوظيفي
طبيعي	0.503	29	الولاء الوظيفي
طبيعي	0.281	29	الإبداع والمبادرة والإنتاجية
طبيعي	0.987	29	مؤشرات الرضا الوظيفي

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

1. الجداول التالية توضح المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان

الجدول رقم (17): يوضح المتوسط الحسابي لمستوى نظام الحوافز:

المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
2,23	8	نظام الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي لمستوى نظام الحوافز يساوي (2,23) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة علي عبارات البعد الأول كانت بدرجة منخفضة.

الجدول رقم (18): يوضح المتوسط الحسابي لمستوى نظام العمل:

المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
3,18	9	نظام العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي لمستوى نظام العمل يساوي (3,18) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري وهو 3 ومنه نستنتج أن مستوى نظام العمل مرتفع.

الجدول رقم (19): يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام الوظيفي:

المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
3,34	3	الالتزام الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام الوظيفي يساوي (3,34) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري وهو 3 ومنه نستنتج أن مستوى الالتزام الوظيفي عالي.

الجدول رقم (20): يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الولاء الوظيفي:

المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
3,03	4	الولاء الوظيفي

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء الوظيفي يساوي (3,03) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري وهو 3 ومنه نستنتج أن مستوى الولاء الوظيفي مرتفع.

الجدول رقم (21): يوضح المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع والمبادرة والإنتاجية:

المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
3,25	4	الإبداع والمبادرة والإنتاجية

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع والمبادرة والإنتاجية يساوي (3,25) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعياري وهو 3 ومنه نستنتج أن مستوى الإبداع والمبادرة والإنتاجية مرتفع.

2. العلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي ومؤشرات الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (22): العلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي ومؤشرات الرضا الوظيفي

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
ارتباط طردي ضعيف	0,004	0,50	العلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي ومؤشرات

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن معامل الارتباط بين عناصر الرضا الوظيفي ومؤشرات الرضا الوظيفي مساوي لـ 0,50 فهو ارتباط طردي متوسط،

ونجد أن مستوى الدلالة يعتبر دال إحصائيا بقيمة 0,004 وهو أصغر من 0,01.

1.2 العلاقة بين نظام الحوافز ومؤشرات الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (23): يبين العلاقة بين نظام الحوافز ومؤشرات الرضا الوظيفي

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
ارتباط طردي ضعيف	0,032	0,39	العلاقة بين نظام الحوافز ومؤشرات الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن معامل الارتباط بين نظام الحوافز ومؤشرات الرضا الوظيفي مساوي لـ 0,35 فهو ارتباط طردي ضعيف، ونجد أن

مستوى الدلالة يعتبر دال إحصائيا بقيمة 0,032 وهو أصغر من 0,05.

2.2 العلاقة بين نظام العمل ومؤشرات الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (24): يبين العلاقة بين نظام العمل ومؤشرات الرضا الوظيفي

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
ارتباط طردي متوسط	0,007	0,48	العلاقة بين نظام العمل ومؤشرات الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن معامل الارتباط بين نظام الحوافز ومؤشرات الرضا الوظيفي مساوي لـ 0,48 فهو ارتباط طردي ضعيف، ونجد أن

مستوى الدلالة يعتبر دال إحصائيا بقيمة 0,007 وهو أصغر من 0,01.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظامي الحوافز والعمل على الرضا الوظيفي للموظف"

وقد تم استخدام الانحدار المتعدد للكشف عن أثر نظامي الحوافز والعمل على الرضا الوظيفي وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (25): اختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T المحسوبة	قيمة Bêta	Erreur Standard	قيمة B	
0,008	2,841		0,543	1,544	الثبات
0,004	3,107	0,506	0,193	0,598	عناصر الرضا الوظيفي

المصدر: من أعداد الطالبتين اعتمدا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0,004) أصغر من (0,05) وعليه فإن الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظامي الحوافز والعمل على الرضا الوظيفي للموظف مقبولة.

ثانياً: اختبار الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي للموظف"

وقد تم استخدام الانحدار المتعدد للكشف عن أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (26): اختبار الفرضية الأولى

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T المحسوبة	قيمة Bêta	Erreur Standard	قيمة B	
0,000	5,633		0,410	2,310	الثبات
0,032	2,259	0,393	0,176	0,399	الحوافز المادية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمدا على إجابات أفراد الدراسة.

من خلال الجدول يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0,032) أصغر من (0,05) وعليه فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي للموظف مقبولة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل على الرضا الوظيفي للموظف"

وقد تم استخدام الانحدار المتعدد للكشف عن أثر نظام العمل على الرضا الوظيفي وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (27): إختبار الفرضية الثانية

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T المحسوبة	قيمة Bêta	Erreur Standard	قيمة B	
0,008	2,872		0,560	1,609	الثبات
0,007	2,896	0,480	0,173	0,500	نظام العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمدا على إجابات أفراد الدراسة.

من خلال الجدول يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0,039) أصغر من (0,05) وعليه فإن الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافر على الرضا الوظيفي للموظف مقبولة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مديرية أملاك الدولة بالمسيلة، ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي تم إجراء دراسة ميدانية بهذه المؤسسة لمعرفة مدي رضا الوظيفي للموظف العمومي.

وقد تم التطرق إلى تقديم مديرية أملاك الدولة بالمسيلة من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي وتطورها التاريخي ومهامها ثم تحليل عينة الدراسة، والتعرف على أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا العلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي ومؤشرات الرضا الوظيفي.

الخاتمة

لقد حاولنا في دراستنا هذه تقييم الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي في المؤسسة العمومية، وذلك من خلال الإجابة على إشكالية البحث التساؤلات المرافقة لها وللإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيم البحث إلى جزأين جزء نظري ولآخر تطبيقي.

في الجانب النظري حاولنا لإحاطة بإشكالية البحث من جهتها النظرية فقمنا في الفصل الأول بتقسيمه إلى مبحثين وكل مبحث إلى أربعة مطالب، المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه ثم أهميته ونظرياته وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه ثم مؤشرات الرضا الوظيفي، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم الوظيفة العامة والموظف العمومي وتناولنا كلا من الأجور والرواتب والترقية الحوافز المعنوية في قانون الوظيفة العمومية.

أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا دعم دراستنا النظرية من خلال دراسة ميدانية فاخترنا مديرية أملاك الدولة لتكون محل الدراسة في انجاز جانب من هذا البحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول إلى أربعة مطالب أما الثاني و الثالث إلى ثلاثة مطالب.

ففي المبحث الأول من هذا البحث قمنا بتقديم عام لمؤسسة مديرية أملاك الدولة، أما في المبحث الثاني قمنا بعرض إجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة، و المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

النتائج النظرية: من أهم النتائج النظرية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لموضوع تقييم الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي كالتالي:

- الرضا الوظيفي يشير إلى الاهتمامات النفسية و المادية لدى الموظف التي تسهم في تكريس وضع يرضا به .
- إذا أشبعت حاجات العامل المادية و المعنوية يتحقق الرضا الوظيفي .
- يمكننا القول بأن هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي و الحوافز على المستوي النظري فالحوافز تشعر الموظف بالسعادة لإشباع الحاجات و الرغبات مع محتوى العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

_النتائج الميدانية:

- ✓ من خلال دراستنا اتضح أنه يوجد أثر لنظامي الحوافز والعمل على الرضا الوظيفي للعامل.
- ✓ من خلال دراستنا اتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي للموظف.
- ✓ من خلال دراستنا اتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل على الرضا الوظيفي للموظف.

الاقتراحات:

- توفير أجر مناسب للموظف العمومي .
- توفير الحوافز بصفة دورية.
- زيادة من فرص الترقية.
- توفير ظروف العمل المناسبة للعمل.
- توفير الأمن لكي يشعر الموظف بالأمان.

قائمة المصادر والمراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1_ بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 2_ خضير كاضم حمود الفريجات، موسي سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، اثناء للنشر والتوزيع ،ط2، الأردن، 2009.
- 3_ سالم الشرايدة ،الرضا الوظيفي -أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 4_ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989.
- 5_ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة ادارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب، القاهرة، ط1، 2015.
- 6_ لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2016.
- 7_ مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2010.
- 8_ محمود أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي، الجامعة الاردنية، الاردن -عمان، ط1، 2012.
- 9_ مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار الشروق لنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 10_ محمد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل انشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2006.
- 11_ نوري منير ،الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2، 2015.

ثانيا: رسائل ماجستير

- 1_ بو فروة زويينة، رسالة ماجستير، الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2013.
- 2_ بروش فاطمة الزهراء، رسالة الماجستير، اثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة، تسيير الموارد البشرية.
- 3_ حوة محمد، رسالة ماجستير، عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال، تخصص علم اجتماع، 2011/2010.
- 4_ زرفاوي امال، رسالة ماجستير، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ، تخصص علم اجتماع، بسكرة، 2014/2013.
- 5_ طهراوي حياة، رسالة ماجستير، اهمية الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجية، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال، تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الاعمال و المالية، 2011/2010.
- 6_ عبد الرحمن عزيزو، رسالة ماجستير، الرضا الوظيفي لدي العمال الجزائريين بين القطاع العم و الخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسلة، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2015/2014.

ثالثا: القوانين

- 1_ الامر 03_06 المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للتوظيف العمومية.
- 2_ الامر 66_133 المؤرخ في 02 يونيو 1966 المتضمن القانون الاساسي العام للتوظيف العمومية.
- 3_ المرسوم رقم 85_59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الاساسي لعمل الادارات والمؤسسات العمومية.

رابعا: المجالات

- 1_ رميني جمال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر، اصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي ام حتمية اجتماعية- سياسية، العدد 2017/12/31.
- 2_ عبد الفاتح بوخمم، شريف عمارة، قياس الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع جامعة منتوري قسنطينة، مجلة الاقتصاد و المجتمع ، العدد7، 2011.

خامسا: رسائل الماجستير

1_العربي حكيم، منقلا تي يزيد،رسالة ماجستير أثر الرضا الوظيفي على الاداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز المميع بالبويرة،2014/2013.

2_بالخيري سهام ،عشيط حنان، رسالة ماجستير أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ، دراسة حالة البويرة، 2012/2011.

3_بن التركي جموعي، الحقوق السياسية للموظف العمومي في الجزائر، تخصص قانون اداري، بسكرة، 2014/2013.

سادسا: ملخصات

1_عبدلي سهام، ملخص الوظيفة العامة في ظل الامر رقم 06_03، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة،2015/2014.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف . المسيلة .
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص : تسيير عمومي

استمارة الاستبيان

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلام عليكم وبعد:
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة الماجستير تحت عنوان:

تقييم الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي
دراسة حالة: مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي في المؤسسات العمومية.

ونظرا لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن اضع بين أيديكم الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأتمنى أن تقوموا بقراءته جيدا والاجابة على الأسئلة بمصداقية، علما أن ما ستدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة وسيستخدم لغرض علمي.
ونشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في سبيل إنجاز هذه الدراسة.
وتفضلوا فائق الشكر والاحترام.

الباحثان:

علواش الزهرة

معتوق زهرة

للإجابة على الأسئلة ضع العلامة "X" في الخانة المناسبة لإجاباتكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1_ الجنس:

ذكر أنثى

2_ السن:

أقل من 30 سنة من 31_40 سنة أكبر من 40 سنة

40 سنة

3_ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6_10 سنوات من 11_15 سنوات

سنة 16 سنة فما فوق

4_ الوظيفة:

مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب
موظف عادي

المحور الثاني : عناصر الرضا الوظيفي:

العناصر	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
نظام الحوافز	1 - الأجر الذي تتحصل عليه معتبر اقتصاديا (ماليا).					
	2 - قيمة الأجر الذي تتحصل عليه تتناسب مع جهدك المبذول في العمل.					
	3 - نظام التحفيز مناسب ويحقق رغباتك.					
	4 - فرصة الترقية متاحة في عملك.					
	5 - تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن.					
	6 - تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقيات من بداية عملك.					
	7. تعتقد أن نظام المكافآت المقدمة في المؤسسة يشجع على تحسين أداءك.					
	8. معايير الترقية واضحة ومعروفة لدى كافة الموظفين.					
نظام العمل	1- يتعامل المسؤول المباشر بشكل جيد معك .					
	2- تتناسب ساعات العمل مع المهام الموكلة إليك .					
	3- أهداف العمل محددة بشكل واضح .					
	4- تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى وقدراتك .					
	5- التهوية المتوفرة بمكان العمل مناسبة.					
	6- توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب لك.					
	7- تكييف درجة حرارة العمل ملائمة طيلة السنة .					
	8- الأمن الوظيفي متوفر بشكل كافي .					
	9- تقوم الإدارة بتعويضك عن ساعات الإضافية للعمل في حال تجاوزك الوقت الرسمي للعمل .					

المحور الثالث : مؤشرات الرضا الوظيفي:

العناصر	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الالتزام الوظيفي	1 - أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا .					
	2 - لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه .					
	3 - مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية .					
الولاء الوظيفي	1- عملك يناسب رغبتك .					
	2- أشراك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .					
	3- تتاح لك الفرصة في اتخاذ القرارات .					
	4- غير مستعد للتخلي عن المنصب الحالي في حال تم عرض منصب آخر بأجر عالي .					
الابداع والمبادرة والانتاجية	1- يتيح لك عملك اكتساب خبرات جديدة في مجال عملك .					
	2- تساعدك الخبرات التي اكتسبتها في أداء عملك بإتقان .					
	3- تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار.					
	4- تفويض الصلاحيات يزيد من الانتاجية .					

الملحق رقم (02) بيان بأسماء المحكمين

مكان العمل	الأساتذة المحكمين	
جامعة المسيلة	مهدي نزيه	01
جامعة المسيلة	مرواني رابح	02
جامعة المسيلة	حوحو مصطفى	03

الملحق رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	27

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.614	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.656	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,772	10

الملحق 04: التكرار والنسب المئوية

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	20	64.5	66.7	66.7
	أنثى	10	32.3	33.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	3.2	3.3	3.3
	من 31 إلى 40 سنة	20	64.5	66.7	70.0
	أكبر من 40 سنة	9	29.0	30.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

		الخبرة المهنية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	16.1	16.7	16.7
	من 6 إلى 10 سنوات	8	25.8	26.7	43.3
	من 11 إلى 15 سنة	4	12.9	13.3	56.7
	سنة فما فوق 16	13	41.9	43.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	رئيس مصلحة	4	12.9	13.3	13.3
	رئيس مكتب	7	22.6	23.3	36.7
	موظف عادي	19	61.3	63.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

الملحق 05: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الحوافز نظام	,113	30	,200*	,944	30	,114
العمل نظام	,119	30	,200*	,984	30	,916
الوظيفي الرضا عناصر	,083	30	,200*	,975	30	,672
الوظيفي الالتزام	,183	30	,012	,939	30	,084
الوظيفي الولاء	,117	30	,200*	,969	30	,503
والإنتاجية والمبادرة الإبداع	,180	30	,015	,958	30	,281
الوظيفي الرضا مؤشرات	,076	30	,200*	,989	30	,987

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق 06: الارتباط

Corrélations

		الوظيفة الرضا عناصر	الرضا مؤشرات الوظيفي
الوظيفي الرضا عناصر	Corrélacion de Pearson	1	,506**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	30	30
الوظيفي الرضا مؤشرات	Corrélacion de Pearson	,506**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		الرضا مؤشرات الوظيفي	الحوافز نظام
الوظيفي الرضا مؤشرات	Corrélation de Pearson	1	,393*
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	30	30
الحوافز نظام	Corrélation de Pearson	,393*	1
	Sig. (bilatérale)	,032	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		الرضا مؤشرات الوظيفي	العمل نظام
الوظيفي الرضا مؤشرات	Corrélation de Pearson	1	,480**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	30	30
العمل نظام	Corrélation de Pearson	,480**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق 07: الانحدار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,544	,543		2,841	,008
	الوظيفي الرضا عناصر	,598	,193	,506	3,107	,004

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا مؤشرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2,310	,410		5,633	,000
	الحوافز نظام	,399	,176	,393	2,259	,032

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا مؤشرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,609	,560		2,872	,008
	العمل نظام	,500	,173	,480	2,896	,007

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا مؤشرات

ملخص الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تقييم الرضا الوظيفي لدي الموظف العمومي بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة. وتمت دراسة حالة في المؤسسة العمومية مديرية أملاك الدولة بالمسيلة، وقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، تم توزيع (40) استبانة على عينة موظفين مديرية أملاك الدولة بالمسيلة، واستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS والتي تساعدنا على تحليل الاستبيانات الموزعة.

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لنظامي الحوافز والعمل على الرضا الوظيفي للعامل وعلى

مؤشرات.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الموظف العمومي، الأجر وراتب، الترقية، الحوافز المعنوية.

Abstract:

The main goal of this study is to test the job satisfaction of the public employee in the Directorate of National Estates of M'sila. We conducted a case study at the public institution (Directorate of National Estates of M'sila), We have adopted the descriptive analytical approach, where we designed a questionnaire to collect study data. We distributed forty (40) questionnaires to a sample of employees of the Directorate of National Estates of M'sila. We used SPSS program, which helps us analyze distributed questionnaires.

Finally, the results of the study showed that there is an effect to the incentive and work systems on the worker's job satisfaction and its indicators.

Key words: *Job satisfaction, Public employee, Pay and Salary, Promotion, Moral incentives.*