

محددات ونتائج
رضاء العاملين عن المائد
المادي من الوظيفة

دكتور رفعت محمد جاب الله
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
جامعتي الأزهر وقطر

محددات ونتائج

رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة

١ - مقدمة

مما لا شك فيه أن عدم رضاء العاملين عن المستوي المتدني من الأجور والمرتبات قد أصبح في الأونة الأخيرة في مقدمة المشاكل التي تشغل بال العديد من المهتمين بظاهرة تدهور إنتاجية العمالة المصرية وتأثيراتها السلبية على أداء الإقتصاد المصرى بصفة عامة . هذا الاهتمام الذي يصل أحيانا إلى حد القلق له في الواقع ما يبرره، حيث توجد العديد من الشواهد العلمية التي تؤكد الآثار السلبية لعدم رضاء العاملين عن العائد المادي من وظائفهم* ، على وجه الخصوص إنخفاض مستوى الدافعية والرغبة في الأداء وإرتفاع مستويات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل (Weiner, 1980) . وإذا كان البعض يرى بداية أن مشكلة إنخفاض الأجور والمرتبات المصرية هي مشكلة بلا حل على الأقل في الأجل القصير، نظراً لأن حلها يحتاج أولاً إلى الإرتقاء بمستوى الإنتاجية والتي تحتاج بدورها لسوء الحظ إلى الإرتقاء بمستوى الأجور والمرتبات ، فإن دعوى رئيسية من دعاوي هذا البحث هي أن حجم الأجور والمرتبات ليس هو المحدد الوحيد - بل وربما أيضاً ليس المحدد الأهم - لرضاء العاملين عن العاملين المادي من وظائفهم ، الأمر الذي قد يعني الحاجة إلى دراسة علمية للوقوف على تلك المحددات أو العوامل الاخرى ذات التأثير على رضاء العاملين عن العائد المادي للوظيفة باعتبارها بدائل حلول لمشكلة من أصعب المشكلات التي تواجه المخططين والمسؤولين عن إدارة المنظمات المصرية بصفة خاصة والإقتصاد المصري بصفة عامة .

وعلى الرغم من العديد من البحوث السابقة التي تناولت محددات (See Reviews in Lawler, 1971; Nash & Carroll, 1975) ونتائج (See Review by Porter & Steers, 1973) الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، فإن المعرفة المتاحة حتى الآن عن هذه المحددات والنتائج مازالت محدودة للغاية لسببين رئيسيين ، أولهما أن البحوث السابقة ينقصها

* يستخدم الباحث من الآن فصاعداً مصطلح العائد المادي من الوظيفة Pay بدلاً من مصطلح الأجر Wage أو الراتب Salary نظراً لملاءمة صفة الشمولية التي يعطيها المصطلح الأول لموضوع هذا البحث، حيث يغطي مصطلح العائد المادي من الوظيفة ليس فقط الأجر أو الراتب بل أيضاً بنود العائد المادي الوظيفي الأخرى مثل أجر الساعات الإضافية والمكافآت والحوافز المادية بأنواعها المختلفة .

الأساس النظري، الأمر الذي أدى كما يقول لولر (Lawler, 1971) إلى عدد كبير من النتائج البحثية غير المنظمة وغير القابلة للتفسير، وثانيتها أن معظم البحوث السابقة يتصف بأحادية المتغير المستقل من ناحية تركيز كل بحث من هذه البحوث على اختبار علاقة الإرتباط بين متغير مستقل واحد معين والرضاء عن العائد المادي من الوظيفة كمتغير تابع، الأمر الذي لا يسمح من ناحية المنهج البحثي بإكتشاف علاقات التفاعل الآنية بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع. ولقد لخص وينر (Weiner, 1980) هاتين المشكلتين في الدراسات السابقة حين عبر عن دهشته من ندرة البحوث السابقة التي تناولت نماذج الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، حيث من المعلوم أن النماذج بطبيعتها تتفادي المشكلتين سالفتي الذكر من خلال ما تتمتع به من أساس نظري وتعدد المتغيرات المستقلة. وبخصوص نماذج محددات الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، فلقد قام لولر في بداية السبعينات (Lawler, 1971) بإقتراح نموذج لهذه المحددات مستعينا بثلاث نظريات، هي نظرية العدالة أو المساواة ونظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية عدم الإتساق أو التوافق. ولتقييم جدوى وصدق تنبؤات نموذج لولر في الواقع العملي، قام داير وزميله زيريولت (Dyer & Theriault, 1976) ليس فقط بإختيار جزء رئيسي من نموذج لولر بل أيضاً بإدخال تعديل جوهري عليه، بمقتضاه تمت إضافة بعض المتغيرات المرتبطة بإدراك العاملين للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة نظم الاجور والمرتبات. وهكذا فإنه من الممكن القول الآن بوجود نموذجين متنافسين لمحددات الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، الأول هو النموذج الأصلي للولر، والثاني هو النموذج المعدل لداير وزيريولت. أما بخصوص نتائج الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، فإن النموذج الوحيد - على حد علم الباحث - المتاح في هذا المجال هو ذلك النموذج الذي إقترحه لولر أيضاً عام ١٩٧١ (Lawler, 1971) والذي يتنبأ فيه بأن لعدم رضاء العاملين عن العائد المادي من وظائفهم العديد من الآثار السلبية، عل وجه الخصوص تدهور مستوى الأداء أو الانتاجية وإرتفاع معدلات الغياب ودوران العمل الإختياري.

٢ - أهداف البحث

- ١ / ٢ - إختبار كفاءة محددات نموذج لولر في شرح التغير في مستوى رضا العاملين عن العائد المادي من وظائفهم .
- ٢ / ٢ - إختبار كفاءة محددات نموذج داير وزيريولت في شرح التغير في مستوى رضا العاملين عن العائد المادي من وظائفهم .
- ٣ / ٢ - المقارنة بين كفاءة النموذجين المشار إليهما أعلاه، بإستخدام حجم التغير المشروح في المتغير التابع وهو رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كمييار للمقارنة .
- ٤ / ٢ - إختبار تأثير عدم الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة على أداء العاملين، أولاً بإستخدام إدراك العاملين لربط المكافآت المادية والأدبية بالأداء كمتغير وسيط، وثانياً بإستخدام الأقدمية كمتغير وسيط .
- ٥ / ٢ - الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين والمهتمين بموضوع هذا البحث أو للمسؤولين عن رسم سياسة الأجور والمرتبات والقائمين على تنفيذها في المنظمات المصرية .

٣ - أهمية البحث

- ١ / ٣ - يستمد هذا البحث بعض أهميته من محاولته البحث عن حل لمشكلة من أصعب المشكلات التي تعوق أداء منظمات الإقتصاد المصري، وهي مشكلة تدني مستويات الأجور والمرتبات المصرية وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية .
- ٢ / ٣ - إن إختبار هذا البحث لنماذج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة من شأنه أن يساعد ليس فقط في تفسير نتائج البحوث السابقة بل أيضاً في توجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال .
- ٣ / ٣ - إنه إذا كانت هناك ندرة واضحة في البحوث التي تناولت نماذج محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة في الخارج كما سبقت الإشارة، فإن هذه النماذج لم يتم تناولها من قبل في بيئة الأعمال العربية .
- ٤ / ٣ - إن المقارنة بين ربط المكافآت بالأداء والأقدمية كمتغيرين وسيطين بين الرضاء عن

العائد المادي من الوظيفة ومستوى أداء العاملين لم يتم تناولها من قبل سواء في الخارج أو بيئة الأعمال العربية .

٤ - الدراسات السابقة

من الممكن تصنيف الدراسات السابقة لقضية رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة إلى نوعين رئيسيين ، يركز النوع الأول على تلك العوامل أو المحددات ذات التأثير على رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كمتغير تابع ، بينما يركز النوع الثاني على نتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كمتغير مستقل . وفي الجزء التالي مباشرة من هذا البحث ، يستعرض الباحث أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة لكل من محددات ونتائج الرضا عن العائد المادي من الوظيفة .

١ / ٤ - محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة :

من النماذج الرئيسية في أدبيات إدارة الأعمال التي تتعامل مع محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة ذلك النموذج الذي اقترحه لولر عام ١٩٧١ (Lawler, 1971) . وطبقا لهذا النموذج ، فإن رضا الموظف عن العائد المادي من وظيفته يعتبر دالة في إثني من المتغيرات الإدراكية ، هما حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف بأنه يستحق الحصول عليه ، وحجم العائد المادي الذي يشعر الموظف بأنه يحصل عليه فعلا . ويخصول المتغير الإدراكي الأول وهو حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف بأنه يستحق الحصول عليه ، فإن النموذج يفترض أنه بدوره دالة في خمسة متغيرات مختلفة ، هي علي التوالي تقييم الموظف لمدخلاته الوظيفية والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر مستوى التعليم والتدريب والخبرة والجهد المبذول في الأداء والإنتاجية ومدة الخدمة والولاء للمنظمة ، تقييم الموظف لمتطلبات وظيفته خصوصا من حيث مدى صعوبتها ومستوى المسؤولية المنوطة بها ، تقييم الموظف لمدخلات ومخرجات الآخرين المماثلين سواء داخل المنظمة أو خارجها ، تقييم الموظف لحجم العوائد والمزايا غير المادية التي يحصل عليها من وظيفته ، وأخيرا التطور التاريخي لعائد الموظف المادي من وظيفته . وهكذا فإن نموذج لولر يتنبأ بأن هؤلاء العاملين الذين يعتقدون

بإرتفاع مستوى مدخلاتهم الوظيفية، وأن وظائفهم ذات متطلبات صعبة ومسؤوليات غير عادية، وأن نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم الوظيفية المتمثلة في شكل عوائد مادية وأدبية تقل جوهرياً عن النسبة بين مدخلات ومخرجات الآخرين المماثلين، وأنهم يحصلون على قدر ضئيل من المزايا الوظيفية غير المادية، وأن عائلاتهم المادي الماضي من الوظيفة يعد أعلى من العائد الحالي، سوف يشعرون بأنهم يستحقون الحصول على عائد مادي مرتفع من وظائفهم. أيضاً فإنه بإفتراض ثبات ما يحصل عليه العاملون من عائد مادي فعلي، فإنه كلما إرتفع مستوى العائد المادي الذي يشعر العاملون بأنهم يستحقون الحصول عليه كلما أنخفض مستوى رضاء هؤلاء العاملين عن العائد المادي من وظائفهم. أما بخصوص المتغير الإدراكي الرئيسي الثاني وهو حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف بأنه يحصل عليه فعلاً، فإن النموذج يفترض أنه أساساً دالة في مستوى العائد المادي الفعلي للوظيفة، مع احتمال بأن يكون هناك تأثير ثانوي لكل من العائد المادي الفعلي للآخرين المماثلين والتطور التاريخي لعائد الموظف من الوظائف التي شغلها سابقاً. ويتنبأ النموذج بأن هؤلاء العاملين الذين يحصلون على عائد مادي منخفض من وظائفهم سوف يدركون هذا الإنخفاض، وأنه ما لم يقيم هؤلاء العاملين أنفسهم بشكل منخفض في تلك العوامل أو المتغيرات ذات التأثير على العائد المادي الوظيفي المستحق الحصول عليه، فإن النتيجة الأكثر احتمالاً سوف تكون الإنخفاض الملحوظ في مستوى رضاء هؤلاء العاملين عن العائد المادي من وظائفهم.

وعلى الرغم من قلة عدد البحوث التي تناولت نموذج لولر بالإختبار، فإن محصلة نتائج تلك البحوث القليلة تدعم فروض وتنبؤات النموذج المذكور إلى حد كبير. وعلى سبيل المثال، فلقد تمكن موتوويدلو (Motowidlo, 1982) من إثبات أحد الفروض الرئيسية المشتقة من نموذج لولر، وهو فرض تأثير الأداء كأحد مدخلات الفرد الوظيفية على الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة. على وجه التحديد، قام موتوويدلو بصياغة فرض علمي يتنبأ بأنه عند تثبيت الأجر الفعلي، فإن هؤلاء العاملين الذين يقيمون أداء أنفسهم بشكل مرتفع سوف يكونوا أقل رضاء عن العائد المادي من وظائفهم مقارنة هؤلاء العاملين الذين

يقيمون أداء أنفسهم بشكل منخفض . وبإختبار هذا الفرض على عينة من رجال البيع حجمها ١٠١ مفردة، أثبت تحليل الإنحدار الهرمي المتعدد صحة الفرض المذكور، حيث أنه بعد إستبعاد تأثير الأجر الفعلي تمكن متغير تقييم الفرد لمستوى أدائه لأعمال وظيفته من شرح نسبة إضافية قدرها ٦,٧٪ من التغير في المتغير التابع وهو الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، كما وصل معامل الارتباط الجزئي بين المتغيرين إلى - ٣٠٪ (p < 01) . أيضا قام بروكويتز وآخرون (Berko-witz, et. al., 1987) بدراسة على عينة من العاملين الذكور حجمها ٢٤٨ مفردة لإختبار أن رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة يتأثر بأربعة عوامل أو متغيرات رئيسية، هي على التوالي حجم العائد المادي من الوظيفة، الشعور بعدالة هذا العائد من منظور مقارنة العاملين بين ما يرون انهم يستحقون الحصول عليه وما يحصلون عليه فعلا، عدالة العائد من منظور المقارنة الإجتماعية مع العاملين الآخرين المماثلين سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأخيرا مستوى الرضاء عن محتوى العمل على أساس أن الرضاء المنخفض عن الأجر قد يعوضه الرضاء المرتفع عن محتوى العمل . ولقد أثبت تحليل الإنحدار متوالي الخطوات أن ثلثي التغير في المتغير التابع وهو رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة يمكن شرحه بواسطة متغيرات عدالة العائد من منظور مقارنة العاملين بين ما يشعرون أنهم يستحقون الحصول عليه وما يحصلون عليه فعلا، حجم العائد المادي الفعلي من الوظيفة، والرضاء عن محتوى العمل على الترتيب من حيث الأهمية، مع عدم إسهام متغير المقارنة الإجتماعية مع الآخرين المماثلين بأي تأثير في هذا المجال .

ومن الدراسات السابقة الهامة التي تناولت نموذج لولر ليس فقط بالإختبار بل أيضاً بالتعديل، تلك الدراسة التي قام بها داير وزميله زيريولت عام ١٩٧٦ (Dyer & Theriault, 1976) . ومن الممكن تلخيص التعديل الذي أدخله داير وزيريولت على نموذج لولر في نقطتين رئيسيتين . وبخصوص النقطة الاولى، فإنه بينما يقترح نموذج لولر بأن رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة يعتبر دالة في كل من حجم العائد المادي الذي يشعر العاملون أنهم يستحقون الحصول عليه وحجم العائد الذي يشعرون بأنهم يحصلون عليه فعلاً، يقترح النموذج المعدل لداير وزيريولت بأن رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة يعتبر دالة في كل من

شعور العاملين بعدالة ما يحصلون عليه من عائد مادي من وظائفهم والذي يعد محصلة للمقارنة بين ما يشعر العاملون انهم يستحقون الحصول عليه وما يحصلون عليه فعلا وشعور العاملين بدقة وعدالة الإجراءات المستخدمة في إدارة نظم الأجور والمرتبات وإتخاذ قراراتها. وطبقا لداير وزيريولت، فإن فكرة إضافة متغير عدالة الإجراءات المستخدمة في إدارة نظم الأجور والمرتبات وإتخاذ قراراتها إلى نموذج لولر تتلخص في أنه حتى مع شعور العاملين بعدالة العائد المادي من وظائفهم، سواء بمعيار مقارنة الفرد بين مدخلاته الوظيفية التي يقدمها للمنظمة ومخرجاته الوظيفية التي يحصل عليها في المقابل من المنظمة أو بمعيار المقارنة الاجتماعية مع الآخرين المماثلين داخل المنظمة وخارجها، فإنهم قد يظلون غير راضين إذا ما شعروا بعدم تناسق وعدالة الإجراءات التي تطبقها المنظمة للوصول إلى هذا العائد. ويقترح نموذج داير وزيريولت بأن شعور العاملين بدقة وعدالة الإجراءات المستخدمة في إدارة الأجور والمرتبات يتوقف على أربعة عوامل جوهرية، هي على التوالي تقييم العاملين لمستوى التوافق أو الاختلاف بين المعايير التي يرى العاملون عدالة إستخدامها في تحديد عائد الوظيفة المادي أو الزيادة فيه من ناحية والمعايير المطبقة فعلا بواسطة المنظمة من ناحية أخرى، مستوى وضوح وفهم العاملين لمعايير تحديد العائد المادي من الوظيفة أو الزيادة فيه، مستوى تأثير الرئيس المباشر من وجهة نظر العاملين على قرارات تحديد الأجر أو الزيادة فيه، وأخيراً تقييم العاملين لمستوى الدقة والعدالة التي يتمتع بها نظام تقييم الأداء. أما بخصوص النقطة الثانية، فإن نموذج داير وزيريولت يهدف متغير المقارنة الاجتماعية لمدخلات ومخرجات الآخرين المماثلين كمتغير مستقل منفصل في نموذج لولر ذو تأثير محتمل على حجم العائد المادي من الوظيفة الذي يشعر العاملون بأنهم يستحقون الحصول عليه، حيث تم دمج هذا المتغير في متغيرين آخرين هما تقييم الفرد لكل من مدخلاته الوظيفية ومتطلبات وظيفته من حيث الصعوبة والمسؤولية مقارنة بالآخرين المماثلين. وطبقا لداير وزيريولت، فإن هذا التعديل يجعل النموذج أكثر قابلية للاختبار دون الحاجة إلى الدخول في مقارنات معقدة على أساس من النسبة بين مدخلات ومخرجات الفرد من ناحية ومدخلات ومخرجات الآخرين المماثلين من ناحية أخرى.

ولإختبار كل من النموذج الأصلي للولر والتعديل المقترح عليه، قام داير وزيريولت (Dyer & Theriault, 1976) بصياغة ثمانية فروض علمية - ثلاثة منها مشتقة من نموذج لولر وخمسة مشتقة من التعديل المقترح - وإختبارها على ثلاث عينات مختلفة، الأولى من العاملين الأمريكيين وحجمها ١٨٠ مفردة، والثانية من العاملين الفرنسيين والكنديين وحجمها ١٣٣ مفردة، والثالثة والأخيرة من العاملين البريطانيين والكنديين وحجمها ٧٩ مفردة، وباستخدام كل من تحليل الارتباط الجزئي وتحليل الإنحدار متوالي الخطوات، توصل الباحثان إلى نتيجة هامة مؤداها أن النموذج المعدل يتفوق على النموذج الأصلي للولر، حيث إستطاع النموذج المعدل شرح نسبة من التباين في المتغير التابع وهو رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة تتراوح في العينات الثلاث ما بين ٤٥٪ إلى ٤٨٪ ($R^2 = .45 - .48$) مقارنة بالنموذج الأصلي للولر والذي إستطاع شرح نسبة تتراوح ما بين ٢٤٪ إلى ٣٠٪ ($R^2 = .30 - .24$). ومن الدراسات الأخرى التي توصلت إلى ما يدعم هذه النتيجة، تلك الدراسة التي قام بها وينر عام ١٩٨٠ (Weiner, 1980) على عينة حجمها ١٨٦ مفردة من العاملين بإحدى المنظمات الأمريكية متوسطة الحجم العاملة بقطاع الخدمات العامة، حيث تمكن النموذج المعدل لداير وزيريولت من شرح نسبة قدرها ٦٧٪ من التباين في رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة مقارنة بالنموذج الأصلي للولر والذي أستطاع شرح نسبة قدرها ٣٧٪ فقط من التباين في المتغير التابع المذكور.

وعلى الرغم من أن داير وزيريولت لم يقدموا أى أساس نظري للتعديل الذي أدخله على نموذج لولر، فإن هناك إتجاهاً حديثاً في مجال وضع النماذج النظرية التي تتعامل مع قضية المكافآت التنظيمية يمكن توظيفه لشرح هذا التعديل. ويتخلص هذا الإتجاه الحديث في ضرورة التركيز ليس فقط على فكرة العدالة التوزيعية التي اهتمت بها نظريات العدالة التقليدية مثل نظرية العدالة أو المساواة لأدمز والتي إعتد عليها لولر عند بناء نموذج (Adams, 1965; Walster, et. al., 1978)، بل أيضاً على فكرة العدالة الإجرائية عند محاولة تفسير إتجاهات العاملين نحو عدالة المكافآت التنظيمية (Thibaut & Walker, 1975). وبينما تهتم العدالة التوزيعية برأى العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من مكافآت تنظيمية مقارنة

بالآخرين المماثلين سواء داخل المنظمة أو خارجها، تهتم العدالة الإجرائية برأي العاملين في عدالة الإجراءات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى تلك المكافآت . وطبقا لنظرية العدالة الإجرائية لليفنزال وآخرين (Leventhal, 1976, 1980; Le-venthal, et. al., 1980) ، فإن عملية تخصيص المكافآت التنظيمية بين العاملين يلزم أن تكون متناسقة من فرد لآخر ومن وقت لآخر، خالية من التحيز مبنية على معلومات دقيقة، قابلة للتصحيح، معبرة عن إهتمامات وإحتياجات العاملين، وأخيراً مؤسسة على المعايير الأخلاقية السائدة تنظيمياً وإجتماعياً. وتدعيماً لهذا الإتجاه الحديث في التنظير لقضية عدالة المكافآت التنظيمية، أثبتت نتائج عدد لا بأس به من البحوث الحديثة أهمية متغيرات العدالة الإجرائية كمحددات لشعور العاملين بعدالة المعاملة التنظيمية بصفة عامة (Folger & Greenberg, 1985; Greenber, 1986; Greenberg & Folger, 1983; Lind & Tyler, 1988) والعاملين بعدالة العائد المادي من الوظيفة بصفة خاصة (Folger & Konovsky, 1985; Kerr & Slocum, 1987) . وعلى سبيل المثال، فإن دراسة لباريت وتايلور (Barrett - Howard & Tyler, 1986) قد توصلت إلى أن مخالفة معايير العدالة الإجرائية من شأنه أن يؤدي إلى إتجاهات سالبة بين العاملين . أيضاً فإن الكسندر ورودرمان (Alexander & Ruderman, 1987) قد توصلا بناء على إستقصاء لما يزيد عن ٢٨٠٠ موظف أمريكي من العاملين بالحكومة الفيدرالية أن عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد الأجور والمرتبات قد إستطاعت شرح نسبة أكبر من التباين في الرضاء الوظيفي من تلك التي إستطاع شرحها المستوى الفعلي لتلك الأجور والمرتبات . أخيراً فإن جرينبرج (Greenberg, 1987) قد قام بصياغة فرض علمي يتنبأ فيه بأن الشعور بعدالة الإجراءات سوف يؤدي إلى الشعور بعدالة المكافآت والعكس صحيح وبصرف النظر عن المستوى الفعلي لهذه المكافآت . وباستخدام تصميم التجارب، أثبت تحليل التباين لبيانات عينة حجمها ١٩٢ مفردة صحة الفرض فقط عندما يكون مستوى المكافآت منخفضاً، وعدم صحته عندما يكون مستوى المكافآت متوسطاً أو مرتفعاً . وغني عن القول أن هذه الدراسة الأخيرة التي توصلت إليها دراسة جرينبرج عام ١٩٨٧ تعد ذات أهمية خاصة للإدارة

المصرية التي تواجه مشكلة إنخفاض مستوى الأجور والمرتبات وتأثيراتها السلبية على رضا العاملين ودافعيّتهم للعمل، حيث أنه إذا كان من غير الممكن في ظل الظروف الراهنة رفع مستوى الأجور والمرتبات بشكل جذري فإنه لا أقل من الإهتمام بعدالة الإجراءات والقرارات المستخدمة للوصول إليها.

٢/٤ - نتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة :

كما سبق القول، فإن النموذج الوحيد المتاح في مجال رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة هو ذلك النموذج الذي إقترحه لولر عام ١٩٧١ (Lawler, 1971). وطبقا لهذا النموذج فإن عدم رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة من شأنه أن يؤدي إلى شعور هؤلاء العاملين بالرغبة أو الحاجة إلى مزيد من الدخل المادي من ناحية، وإلى تدهور مستوى جاذبية الوظيفة في نظرهم من ناحية أخرى. هذان النوعان من شعور العاملين يؤديان بالتالي - طبقاً للنموذج المذكور- إلى التأثير على كل من مستوى الأداء، والبحث عن وظيفة أخرى أكثر دخلا وبالتالي أكثر جاذبية، وأخيرا إلى ارتفاع في مستويات الغياب ودوران العمل الإختياري. وإذا كان نموذج لولر يتنبأ بتأثير عدم رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة على كل من مستويات الأداء ودوران العمل الإختياري، فإن إهتمام هذا البحث يقتصر فقط على دراسة العلاقة بين عدم الرضا عن العائد المادي من الوظيفة وأداء العاملين، نظرا للإسهام الإيجابي- كما يقول لولر بناء على إستعراض للعديد من نتائج البحوث العلمية- الذي يمكن أن يقدمه هذا العائد في حالة ربطه بالأداء تجاه هدي الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية (Lawler, 1971, p.276).

وبخصوص العلاقة بين عدم الرضا عن العائد المادي من الوظيفة وأداء العاملين، فإن لولر يقدم نزعيتين أو تفسيرين مختلفين لهذه العلاقة (Lawler, 1971, p.238). وطبقا للنزعة أو التفسير الأول، فإن عدم رضا الموظف عن العائد المادي من الوظيفة من شأنه أن يؤدي إلى الشعور بالرغبة أو الحاجة إلى مزيد من الدخل المادي والذي يؤدي بدوره في حالة ربط الأجر بالأداء إلى مزيد من الجهد والأداء. وهكذا وطبقا لهذا التفسير، فإنه من المنطقي التنبؤ بوجود علاقة سالبة بين الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والأداء، بمعنى أنه في ظل ربط الأجر

بالأداء فإنه كلما إنخفض الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة كلما زاد مستوى جهد وأداء شاغل الوظيفة لإشباع الحاجة التي يشعر بها إلى مزيد من الدخل المادي . أما طبقاً للنزعة أو التفسير الثاني، فإنه من المتوقع في ظل نظام ربط الأجر بالأداء أن يؤدي الأداء المرتفع للعاملين إلى عائد مادي وظيفي فعلي مرتفع والذي يؤدي بدوره إلى مستوى مرتفع من الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، الأمر الذي يعني منطقية التنبؤ بوجود علاقة موجبة بين الأداء والرضاء عن العائد المادي من الوظيفة تحت نظام ربط الأجر بالإنتاج . وعلى الرغم من هاتين النزعتين المنطقيتين لتفسير العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء، وهي نزعة العلاقة السالبة (عدم رضاء عن العائد المادي من الوظيفة ← الحاجة إلى مزيد من الدخل المادي ← مزيد من الجهد والأداء)، ونزعة العلاقة الموجبة (أداء مرتفع ← دخل مادي فعلي من الوظيفة مرتفع ← مستوى مرتفع من الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة)، فإن لولر يرى أن نزعة العلاقة الموجبة هي الأكثر قوة واحتمالاً بين معظم العاملين في معظم المنظمات (Lawer, 1971, p.239) . وبإختصار فإن لولر تحت نظام ربط الأجر بالإنتاج يرجح وجود علاقة موجبة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء، حيث المقصود بالأداء من وجهة نظر تنبؤ لولر هو الأداء الإدراكي القائم على أساس تقييم الفرد شاغل الوظيفة لمستوى أدائه لأعمال وظيفته وليس الأداء المقاس كمياً أو موضوعياً أو الأداء المقاس بواسطة الرئيس المباشر (Lawler, 1971, p.257) . أما تحت نظام الأقدمية الذي يساوي بين الأكفاء وغير الأكفاء من العاملين، فإن لولر يتنبأ بوجود علاقة سالبة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء خصوصاً بالنسبة لهؤلاء العاملين ذوي الأداء المرتفع والذين يشعرون بأحقيتهم في الحصول على عائد أكبر أو متميز مقارنة بالآخرين من العاملين ذوي الأداء المتدني أو المنخفض (Lawler, 1971, p.268) .

٥ - فروض البحث

يعكف هذا البحث على إختبار إثني عشرة فرضاً علمياً، عشرة منها تخصص محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة (١/٥ - ١٠/٥)، والإثنان الباقيان يخصان نتائج رضا العاملين عن هذا العائد (١١/٥، ١٢/٥). وبخصوص العشرة فروض الأولى التي تتعامل مع محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، فإن أربعة منها مشتقة من النموذج الأصلي للولر (١/٥ - ٤/٥) بينما الستة الأخرى تمثل الإضافة التي يقترحها داير وزربولت على هذا النموذج (٥/٥ - ١٠/٥). وفيما يلي عرض للكيفية التي صيغ بها كل فرض من هذه الفروض الإثني عشر:

١/٥ - كلما زاد العائد المادي الفعلي من الوظيفة كلما زاد رضا العاملين عن هذا العائد والعكس صحيح.

٢/٥ - كلما زادت مزايا الوظيفة غير المادية من وجهة نظر العاملين كلما زاد مستوى رضائهم عن العائد المادي من الوظيفة والعكس صحيح.

٣/٥ - هؤلاء العاملون الذين يشعرون بتفوق مدخلاتهم الوظيفية سوف يكونون أقل رضا عن العائد المادي من الوظيفة مقارنة بغيرهم ممن لا يشعرون بتفوق هذه المدخلات.

٤/٥ - هؤلاء العاملون الذين يشعرون أن وظائفهم ذات متطلبات صعبة ومسؤوليات غير عادية سوف يكونون أقل رضا عن العائد المادي من الوظيفة مقارنة بغيرهم ممن ليس لديهم هذا النوع من الشعور.

٥/٥ - سوف ينخفض مستوى رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كلما زادت الفجوة بين المعايير التي تطبقها المنظمة لتحديد عائد الوظيفة المادي أو زيادته من ناحية المعايير العادلة لتحديد وزيادة هذا العائد من وجهة نظر العاملين من ناحية أخرى والعكس صحيح.

٦/٥ - هؤلاء العاملون الذين يشعرون بعدم الفهم الكامل لمعايير تحديد وزيادة العائد المادي من الوظيفة سوف يكونون أقل رضا عن العائد المادي من الوظيفة مقارنة بغيرهم ممن يشعرون بالفهم الكامل لهذه المعايير.

٧/٥ - هؤلاء العاملون الذين يشعرون بأن المنظمة تكافئ ماديّاً وأدبياً ذوي الأداء الكف

- أو المتميز سوف يكونون أكثر رضاء عن العائد المادي من الوظيفة مقارنة بغيرهم ممن ليس لديهم هذا النوع من الشعور .
- ٨ / ٥ - هؤلاء العاملون الذين يشعرون بأن لرؤسائهم المباشرين تأثيراً قوياً على القرارات التي تمس مكافآتهم المادية والأدبية سوف يكونون أكثر رضاء عن العائد المادي من الوظيفة مقارنة بغيرهم ممن ليس لديهم هذا النوع من الشعور .
- ٩ / ٥ - هؤلاء العاملون الذين يشعرون بأن رؤسائهم المباشرين لا يتصفون بالدقة والعدالة في تقييم أداء مرؤوسيههم سوف يكونون أقل رضاء عن العائد المادي من الوظيفة مقارنة بغيرهم ممن ليس لديهم هذا النوع من الشعور .
- ١٠ / ٥ - سوف يتفوق النموذج المعدل لداير وزيريولت على النموذج الأصلي للولر بمعيار حجم التباين المشروح في المتغير التابع وهو رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة .
- ١١ / ٥ - لربط المكافآت المادية والأدبية بالأداء من وجهة نظر العاملين تأثير معنوي موجب على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء .
- ١٢ / ٥ - للأقدمية تأثير معنوي سالب على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء .

٦ - منهج البحث

١ / ٦ - مجتمع البحث والعينة المستخدمة :

يتكون مجتمع هذا البحث من جميع الموظفين الذكور بكليات جامعة الأزهر وعددهم ١٩٢٩ موظفاً موزعون على ثلاث مجموعات وظيفية، هي المجموعة التخصصية (٦٢٣ موظفاً) والمجموعة الكتابية (٨٤٠ موظفاً) والمجموعة الفنية (٤٦٦ موظفاً) على التوالي (جامعة الأزهر، إدارة الإحصاء والتخطيط والمتابعة، بيان بعدد العاملين بكليات الجامعة حسب المجموعات الوظيفية، ١٩٩٠). ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث نوع المجموعة الوظيفية، فلقد قام الباحث تنفيذاً لأغراض هذا البحث بأخذ عينة عشوائية طبقية حجمها ١٠٪، حيث إعتبر هذا الحجم كافياً لأغراض الدراسة بناء على خبرة الباحث والوقت والإمكانات المتاحة. وعلى الرغم من أن عدد مفردات العينة التي تم سحبها بلغ

١٩٣ مفردة، إلا أن العدد الفعلي الذي قام بالمشاركة في إستيفاء إستمارات الإستقصاء المستخدم في هذا البحث بلغ ١٤١ مفردة بنسبة إستجابة قدرها ٧٣٪ تقريباً، كما تم إستبعاد تسع إستمارات لعدم صلاحيتها وإستخدام عدد ١٣٢ إستمارة عند التحليل الإحصائي النهائي للبيانات. ويبلغ متوسط العمر بين مفردات العينة ٣٦ سنة تقريباً بمدى يتراوح ما بين ٢٢ سنة إلى ٥٤ سنة، كما يبلغ متوسط مدة الخدمة بين هذه المفردات ١٢ سنة تقريباً بمدى يتراوح ما بين سنة واحدة إلى ٣٣ سنة. وبخصوص مستوى تعليم مفردات العينة، فيبلغ عدد من يحملون مؤهلاً جامعيًا ٧٠ مفردة بنسبة قدرها ٥٣٪ تقريباً وعدد من يحملون مؤهلاً دون الجامعي ٦٢ مفردة بنسبة قدرها ٤٧٪ تقريباً. وأخيراً بخصوص الحالة الإجتماعية لمفردات العينة، فيبلغ عدد غير المتزوجين ٢٣ مفردة بنسبة قدرها ١٧,٥٪ تقريباً وعدد المتزوجين ولا يعولون ٢٤ مفردة بنسبة قدرها ١٨٪ تقريباً وعدد المتزوجين ويعولون ٨٥ مفردة بنسبة قدرها ٦٤٪ تقريباً.

٢/٦ - قائمة الإستقصاء :

قام الباحث بتجميع بيانات هذا البحث بواسطة قائمة إستقصاء تشمل، بالإضافة إلى البيانات العامة والديموجرافية كالسن ومدة الخدمة والحالة الإجتماعية ومستوى المؤهل الدراسي، على مقياس واحد معياري هو مقياس رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، وعشرة مقاييس غير معيارية هي على الترتيب مقياس تقييم العاملين لمستوى جهدهم وأدائهم في العمل، مقياس العائد المادي الفعلي من الوظيفة، مقياس تقييم العاملين لمزايا الوظيفة غير المادية، مقياس تقييم العاملين لمدخلاتهم الوظيفية، مقياس تقييم العاملين لمستوى صعوبة العمل ومسؤولياته، مقياس مدى إختلاف وجهات نظر المنظمة والعاملين في معايير تحديد وزيادات العائد المادي من الوظيفة، مقياس مدى فهم العاملين لمعايير تحديد وزيادات العائد المادي من الوظيفة، مقياس تقييم العاملين لمدى تأثير الرئيس المباشر على القرارات التي تمس مكافآتهم المادية والأدبية، مقياس تقييم العاملين لمدى دقة وعدالة الرؤساء المباشرين في تقييم الأداء السنوي لمروؤسيهم، وأخيراً مقياس تقييم العاملين لمدى ربط المكافآت بالأداء. وفي الجزء التالي مباشرة

سوف يعطي الباحث وصفا مختصرا للأسئلة وكيفية ترميز كل مقياس من هذه المقاييس .

١/٢/٦ - مقياس رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة :

يتكون هذا المقياس ، الذي يعد أحد المقاييس الفرعية المكونة لمقياس وصف الوظيفة لسميث وآخرين (Smith, et. al., 1969)، من تسع جمل تهدف مجتمعة إلى قياس مدى رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة . وتتراوح الإجابات المتاحة للمستقيين بالنسبة لكل جملة من هذه الجمل بين نعم ، ولا ، ولا أستطيع التقرير ، حيث يرمز بواحد لأي إجابة بـ (لا أستطيع التقرير) أو عند عدم الإجابة على الجملة كلية ، ويرمز بثلاثة لأي إجابة بـ (نعم) عن كل جملة إيجابية (مثلا ، العائد المادي الذي أحصل عليه من وظيفتي الحالية يكفي لتغطية إحتياجاتي العادية لي ولأسرتي ، أعتقد بأن العائد المادي الذي توفره لي وظيفتي الحالية يعد إلى حد كبير مرضيا) ، وبـ (لا) عن كل جملة سلبية (مثلا ، العائد المادي الذي أحصل عليه من وظيفتي الحالية لا يجعلني أشعر بالأمان ، العائد المادي الذي أحصل عليه من وظيفتي الحالية يعد بصفة عامة أقل مما أستحق) ، بينما يرمز بصفر لأي إجابة بـ (نعم) عن كل جملة سلبية وبـ (لا) عن كل جملة إيجابية .

٢/٢/٦ - مقياس تقييم العاملين لمستوى جهدهم وأدائهم في العمل :

يتكون هذا المقياس من خمسة أسئلة تستفسر عن كل من مستوي الجهد المبذول في أداء أعمال الوظيفة (مثلا ، في تقديرك الشخصي ما هي نسبة الجهد الذي تبذله فعلا في عمالك مقارنة بالجهد الذي تعتقد أن بإمكانك بذله لو عملت بطاقتك القصوى ، هل يحدث أن تقوم في وظيفتك الحالية بأي عمل فوق المطلوب منك أو بعد مواعيد العمل الرسمية إختياريا) ، والإنتاجية في صورة كمية العمل أو الأداء (مثلا في تقديرك الشخصي ومقارنة بزملائك في العمل ، كيف تصف إنتاجيتك في صورة كمية العمل أو الأداء الذي تنجزه فعلا في وظيفتك) ، وأخيرا مستوى جودة العمل أو الأداء (في تقديرك الشخصي ومقارنة بزملائك في العمل ، كيف تصف جودة العمل أو الأداء الذي تقوم به

فعلا في وظيفتك). وتقاس إجابات كل سؤال من هذه الأسئلة الخمسة على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط، تتراوح على سبيل المثال ما بين ٢٠٪/ نسبة الجهد الفعلي إلى جهد الطاقة القصوى أو أبدا لا أقوم بأي عمل فوق المطلوب مني أو بعد مواعيد العمل الرسمية إختياريا أو إنتاجيتي وجودة عملي أقل من المتوسط بكثير ويرمز لها بواحد، إلى ١٠٠٪/ نسبة الجهد الفعلي إلى جهد الطاقة القصوى أو دائما أقوم بأعمال فوق المطلوب مني أو بعد مواعيد العمل الرسمية إختياريا أو إنتاجيتي وجودة عملي فوق المتوسط بكثير ويرمز لها بخمسة.

٦/٢/٣ - مقياس العائد المادي الفعلي من الوظيفة:

يتكون هذا المقياس من سؤال واحد يستفسر عن حجم العائد المادي الشهري، سواء في صورة مرتب أو حوافز أو ساعات إضافية أو تحت أي مسمي آخر، الذي تحصل عليه المفردة من وظيفتها الحالية، وتقاس إجابات هذا السؤال على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط تتراوح ما بين أقل من ١٠٠ جنيه ويرمز لها بواحد وأكثر من ٣٥٠ جنيه ويرمز لها بسبعة.

٦/٢/٤ - مقياس تقييم العاملين لمزايا الوظيفة غير المادية:

يتكون هذا المقياس من جملة واحدة وسؤال واحد يستفسران عن مستوى مزايا الوظيفة غير المادية التي توفرها المنظمة التي تعمل بها مفردات العينة (ماهي درجة اعتراضك أو موافقتك على ما قد تقوله إدارة الجهة التي تعمل بها من أن برنامج المزايا الإضافية غير النقدية الذي تقدمه الجهة يغطي كل المجالات الممكنة مثل الإسكان والمواصلات والعلاج والترفيه وتأمين مستقبل أسر العاملين، بصفة عامة كيف تقيم برنامج المزايا الإضافية غير النقدية الذي تقدمه الجهة التي تعمل بها؟). وتقاس إجابات المستقيين على هذين العنصرين على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين اعترض بشدة أو برنامج فقير جدا ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة أو برنامج جيد جدا ويرمز لها بخمسة.

٥ / ٢ / ٦ - مقياس تقييم العاملين لمدخلاتهم الوظيفية :

يتكون هذا المقياس من أربع جمل تستفسر عن تقييم المفردة لأربعة من مدخلاتها الوظيفية مقارنة بالآخرين المماثلين في جهة العمل . هذه الأربعة مدخلات هي على التوالي مستوى التدريب والخبرة بالعمل ، مدة الخدمة ، كمية الجهد المبذول في العمل ، كمية وجود الأداء الفعلي الناتج عن جهد العمل . وتقاس الإجابات عن كل جملة من هذه الجمل الأربع على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط ، تتراوح ما بين أقل منهم بكثير جدا ويرمز لها بواحد وأكثر منهم بكثير جدا ويرمز لها بسبعة .

٦ / ٢ / ٦ - مقياس تقييم العاملين لمستوى صعوبة العمل ومسؤولياته :

يتكون هذا المقياس من جملة واحدة تستفسر عن تقييم المفردة لمدى صعوبة العمل الذي تقوم به ومستوى مسؤولياته مقارنة بالآخرين المماثلين في جهة العمل ، وتقاس إجابات المستقيمين على هذه الجملة على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط ، تتراوح ما بين أقل منهم بكثير جدا ويرمز لها بواحد وأكثر منهم بكثير جدا ويرمز لها بسبعة .

٧ / ٢ / ٦ - مقياس مدى إختلاف وجهات نظر المنظمة والعاملين في معايير تحديد زيادات العائد المادي من الوظيفة :

يتكون هذا المقياس من تسع جمل تستفسر عن مدى أهمية تسعة معايير عادة ما تستخدم لتحديد العائد المادي من الوظيفة أو الزيادة فيه ، أولاً من منظور التطبيق الفعلي للجهة التي يعمل بها العاملون المكونون لمفردات العينة ، وثانياً من منظور وجهات النظر الشخصية لهؤلاء العاملين وبصرف النظر عن التطبيق الفعلي للجهة التي يعملون بها . هذه المعايير التسعة هي على التوالي مستوى التعليم والتدريب ، الأقدمية ، كمية الجهد الذي يبذله الموظف في العمل ، كمية وجودة الأداء الفعلي الناتج عن جهد العمل ، مستوى صعوبة الوظيفة ومسؤولياتها ، ما يحصل عليه الآخرون المماثلون داخل المنظمة ، ما يحصل عليه الآخرون المماثلون في جهات العمل الأخرى ، الغلاء وإرتفاع تكاليف المعيشة ، وأخيراً الإمكانيات المالية لجهة العمل وقدرتها على الدفع .

وتقاس إجابات كل جملة من هذه الجمل التسع على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط، تتراوح ما بين غير هام على الإطلاق ويرمز لها بواحد وهام جدا ويرمز لها بسبعة، حيث يحسب مدى الاختلاف في الأهمية بالنسبة لكل معيار عن طريق طرح رمز الأهمية من منظور التطبيق الفعلي من رمز الأهمية من منظور وجهة النظر الشخصية للمفردة مع إهمال إشارة حاصل عملية الطرح الذي كلما كان كبيرا كلما كان الاختلاف شديدا والعكس صحيح.

٨ / ٢ / ٦ - مقياس مدى فهم العاملين لمعايير تحديد وزيادات العائد المادي من الوظيفة:

يتكون هذا المقياس من سؤال واحد يستفسر عن درجة إلمام وفهم مفردات العينة للإعتبارات والمعايير المستخدمة بواسطة الجهة التي يعملون بها لتحديد الأجور التي يحصلون عليها أو أي زيادات فيها. وتقاس إجابات هذا السؤال على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط، تتراوح ما بين غير مفهومة على الإطلاق ويرمز لها بواحد ومفهومة تماما أو بالكامل ويرمز لها بخمسة.

٩ / ٢ / ٦ - مقياس تقييم العاملين لمدى تأثير الرئيس المباشر على قرارات مكافآتهم المادية والأدبية:

يتكون هذا المقياس من سؤال واحد يستفسر عن وجهة نظر مفردات العينة في درجة تأثير الرئيس المباشر على قرارات الزيادة في الأجر بما في ذلك قرارات الترقية والحوافز. وتقاس إجابات هذا السؤال على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط، تتراوح ما بين تأثير ضعيف جدا ويرمز لها بواحد وتأثير كبير جدا ويرمز لها بخمسة.

١٠ / ٢ / ٦ - مقياس تقييم العاملين لمدى دقة وعدالة التقييم السنوي للأداء:

يتكون هذا المقياس من سؤال واحد يستفسر عن وجهة نظر مفردات العينة في مدى دقة وموضوعية الرؤساء المباشرين عند تقييم الأداء السنوي لمرؤوسيههم وفقا لنظام تقارير الكفاءة. وتقاس إجابات هذا السؤال على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط، تتراوح ما بين تقييم غير دقيق وغير موضوعي على الإطلاق ويرمز لها بواحد وتقييم دقيق وموضوعي تماما ويرمز لها بخمسة.

٦/٢/١١ - مقياس تقييم العاملين لمدى ربط المكافآت بالأداء :

يتكون هذا المقياس من ثلاث جمل تستفسر عن مدى عدالة المنظمة في معاملة العاملين من خلال الربط بين المكافآت المادية والأدبية من ناحية والأداء من ناحية أخرى . وتقاس إجابات كل جملة من هذه الجمل (مثلا ، الجهة التي أعمل بها تحرص على مكافأة العاملين ذوي الأداء الكفء أو المتميز ماديا وأديبا، في الجهة التي أعمل بها الجدارة هي المعيار الوحيد للتقدم والحصول على الفرص الوظيفية المرموقة) ، على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بسبعة .

٦/٣ - أساليب التحليل الإحصائي :

لتحليل بيانات عينة هذا البحث إحصائيا ، قام الباحث بإستخدام ثلاثة أساليب إحصائية من حزمة الحاسب الآلي المعروفة بإسم Spss ، هي على التوالي أسلوب تحليل إرتباط بيرسون وأسلوب تحليل الإنحدار متوالي الخطوات وأسلوب تحليل الإنحدار الوسيط . وعلى الرغم من إستخدام الباحث لأسلوب تحليل إرتباط بيرسون بهدف الكشف عن تلك المتغيرات المستقلة التي تحظى بعلاقة إرتباط معنوية قوية مع المتغير التابع كمرحلة مبدئية من مراحل بناء النماذج ، فإن الإعتماد الأساسي عند إختبار فروض هذا البحث سوف يكون على نتائج تحليل الإنحدار سواء متوالي الخطوات أو الوسيط ، حيث يتم التعويل على تحليل الإنحدار متوالي الخطوات عند إختبار العشرة فروض الأولى الخاصة بمحددات رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة ، بينما يتم التعويل على تحليل الإنحدار الوسيط عند إختبار الفرضين الحادي عشر والثاني عشر الخاصين بنتائج رضاء العاملين عن هذا العائد . وإذا كان الهدف من تحليل إرتباط بيرسون هو تحديد حجم ومستوى معنوية معامل الإرتباط بين المتغير التابع من ناحية وكل متغير من المتغيرات المستقلة من ناحية أخرى ، فإن الهدف من تحليل الإنحدار المتوالي الخطوات هو تحديد تلك التوليفة من المتغيرات المستقلة القادرة على شرح أكبر حجم من التباين في المتغير التابع (Hair, et. al., 1979) ، بينما الهدف من تحليل الإنحدار الوسيط هو إختبار معنوية تلك المتغيرات التي تتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (Zedeck, 1971) .

٧ - حدود البحث

١/٧ - أنه نظرا لجمع البيانات من بين العاملين في منظمة واحدة هي جامعة الأزهر بكلياتها المختلفة، فإن نتائج هذا البحث من منظور الصحة الخارجية لا يمكن تعميمها إلى غير العاملين بهذه الكليات. وعلى الرغم من أن هذا الحد تمليه قواعد الحرص الإحصائي المجردة، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون مفيدة لكافة المنظمات المصرية بإعتبار أن العاملين بها لا يختلفون كثيرا عن العاملين بالمنظمة محل البحث فيما يتعلق بمشكلة تدنى مستوى الأجور والمرتبات وتأثيراتها السلبية المحتملة على مستوى رضائهم ودافعيتهم للعمل.

٢/٧ - إن الطبيعة الإدراكية التي تم اللجوء إليها عند قياس المتغيرات المستقلة قد تثير التساؤل حول إمكانية تأثير إدراكات مفردات العينة وتحيزاتها الشخصية على نتائج هذا البحث. ومع ذلك، فإن المتغيرات المستقلة الإدراكية وليس المتغيرات المستقلة الموضوعية أو الكمية هي الأكثر ملاءمة للتنبؤ بمحددات ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة بإعتباره متغيرا تابعا إدراكيا وليس كميا (Lawler, 1971. P. 257).

٨ - نتائج البحث

لعرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث فإن الباحث سوف يقوم في الجزء التالي مباشرة بالشرح والتعليق على النتائج التي أسفرت عنها الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وإختبارات الفروض، أولا بخصوص محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، وثانيا بخصوص نتائج رضا العاملين عن هذا العائد.

١/٨ - محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة:

يظهر الجدول رقم (١) حجم ومستوى معنوية معاملات إرتباط بيرسون بين تسعة متغيرات مستقلة من ناحية ورضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كمتغير تابع من ناحية أخرى. أربعة من هذه المتغيرات المستقلة، هي العائد المادي الفعلي من الوظيفة ومزايا الوظيفة غير المادية ومدخلات العاملين الوظيفية ومستوى صعوبة العمل ومسؤولياته، تمثل نموذج محددات رضا العاملين عن العائد المادي

من الوظيفة للولر، بينما الخمسة الأخرى، وهي مدي إختلاف وجهات نظر المنظمة والعاملين حول معايير تحديد زيادات العائد المادي من الوظيفة ومستوى فهم العاملين لهذه المعايير ومدى تأثير الرئيس المباشر على قرارات المكافآت المادية والأدبية للعاملين ومدى دقة وعدالة التقييم السنوي للأداء ومدى ربط المكافآت بالأداء، تمثل الإضافة أو التعديل الذي أدخله داير وزيبولت على نموذج لولر سالف الذكر.

وطبقا لنتائج تحليل إرتباط بيرسون التي يظهرها الجدول رقم (١)، فإنه من الممكن القول بأن رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة يزيد كلما زاد العائد المادي الفعلي من الوظيفة، كلما كانت مزايا الوظيفة غير المادية كافية من وجهة نظر العاملين، كلما كان هناك إتفاق في وجهات النظر بين المنظمة والعاملين حول المعايير الملائمة لتحديد زيادات العائد المادي من الوظيفة، كلما زاد مستوى فهم العاملين وإلمامهم بالمعايير والإعتبارات التي يتم على أساسها تحديد أو زيادة عائد الوظيفة المادي، كلما زاد إقتناع العاملين بتأثير الرئيس المباشر على القرارات التي تمس مكافآتهم المادية والأدبية، كلما زاد إقتناع العاملين بدقة وعدالة تقييم الرؤساء المباشرين لأدائهم السنوي، وأخيرا كلما شعر العاملون بالربط بين المكافآت المادية والأدبية من ناحية والأداء من ناحية أخرى. وعلى الرغم من أن هذه النتائج تدعم تنبؤات فروض النموذج الأصلي للولر بشكل جزئي وتنبؤات الفروض المستمدة من تعديل داير وزيبولت بشكل كامل، فإن الإختبار الحقيقي والنهائي لهذه الفروض يظل معلقا كما سبق القول على نتائج تحليل الإنحدار متوالي الخطوات، ليس فقط بإعتباره التحليل الأكثر حساسية بل أيضا بإعتباره التحليل الذي يأخذ في الحسبان علاقات التفاعل بين المتغيرات المستقلة عند تحديد علاقتها أو تأثيرها على المتغير التابع.

جدول رقم (١)
نتائج تحليل إرتباط بيرسون
لمحددات رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة

معاملات الإرتباط مع الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة	المحددات
*١٤	١ - العائد المادي الفعلي من الوظيفة
***,٣٦	٢ - مزايا الوظيفة غير المادية
,٠٨	٣ - مدخلات العاملين الوظيفية
و٠٣-	- مستوى التدريب والخبرة بالعمل
,٠١	- مدة الخدمة
,٠٧	- مستوى الجهد المبذول في العمل
,٠٤	- مستوى الإنتاجية أو الأداء الفعلي
	٤ - مستوى صعوبة الوظيفة ومسؤولياتها
	٥ - مدى إختلاف العاملين والمنظمة حول أهمية معايير عائد الوظيفة المادي
***,٣٨-	- مستوى التدريب والخبرة بالعمل
** ,٢٠-	- مدة الخدمة
** ,١٩-	- مستوى الجهد المبذول في العمل
** ,٢٥-	- مستوى الإنتاجية أو الأداء الفعلي
** ,٢٥-	- مستوى صعوبة الوظيفة ومسؤولياتها
** ,٢٤-	- ما يحصل عليه الآخرون المائلون داخل المنظمة
* ,١٥-	- ما يحصل عليه الآخرون المائلون في المنظمات الأخرى
* ,١٨-	- تكاليف المعيشة
* ,١٧-	- قدرة المنظمة على الدفع
	٦ - مستوى فهم العاملين لمعايير تحديد العائد المادي من الوظيفة
***,٣٤	٧ - مدى تأثير الرئيس المباشر على قرارات مكافآت العاملين
** ,٢٥	٨ - مدى دقة وعدالة التقييم السنوي للأداء
** ,١٩	٩ - مدى ربط المكافآت المادية والأدبية بالأداء
***,٣٢	

* P < .05 ** P < .01 *** P < .001

جدول رقم (٢)
نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات
لمحددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة
(نموذج لولر)

مسلسل	المحددات	معاملات الانحدار المعيارية (BETA)	إختبار (ت) (t)
١	مزايا الوظيفة غير المادية	, ٣٦	*** ٤, ٧٣٧
٢	مدخلات العاملين الوظيفية (مستوي التدريب والخبرة بالعمل)	- , ٣٨	*** ٥, ٠٢٩
	النموذج ككل	*** F= 23.93	R ² = .271

*** P < .001

جدول رقم (٣)
نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات
لمحددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة
(النموذج المعدل لداير ووزيربولت)

مسلسل	المحددات	معاملات الانحدار المعيارية (BETA)	إختبار (ت) (t)
١	مزايا الوظيفة غير المادية	, ٣٢	*** ٤, ٥١٨
٢	مدخلات العاملين الوظيفية (مستوي التدريب والخبرة بالعمل)	- , ٣٦	*** ٥, ١٧٩
٣	مستوي فهم العاملين لمعايير تحديد زيادات العائد المادي من الوظيفة	, ٣٢	*** ٤, ٥٣١
٤	مدى ربط المكافآت المادية والأدبية بالأداء من وجهة نظر العاملين	, ١٥	* ٢, ٠٣١
	النموذج ككل	***F= 21.534	R ² = .404

* P < .05 *** P < .001

ويظهر الجدول رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات لنموذج محددات رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة للولر . وطبقا لهذه النتائج، فإنه بينما يقل مستوى رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كلما زاد تقييمهم لمدخلاتهم الوظيفية المتمثلة في مستوى التدريب والخبرة بالعمل، فإن مستوى رضاء العاملين عن هذا العائد يزيد كلما زاد تقييمهم لمزايا الوظيفة غير المادية التي توفرها لهم المنظمة. أما الجدول رقم (٣) فيظهر نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات للنموذج المعدل لداير وزيرولت بخصوص محددات رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة. وطبقا لنتائج هذا الجدول، فإنه بينما يقل مستوى رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كلما زاد تقييمهم لمدخلاتهم الوظيفية المتمثلة في مستوى التدريب والخبرة بالعمل، فإن مستوى رضاء العاملين عن هذا العائد يزيد كلما زاد تقييمهم لمزايا الوظيفة غير المادية التي توفرها لهم المنظمة، كلما زاد مستوى فهمهم وإلمامهم بمعايير وإعتبارات تحديد وزيادات العائد المادي من الوظيفة، وأخيراً كلما شعروا بمستوى مرتفع من الربط بين المكافآت المادية والأدبية من ناحية والأداء من ناحية أخرى. أيضاً فإنه يمكن الخروج من بيانات الجدولين ٣، ٤ بنتيجتين رئيسيتين. النتيجة الأولى هي أن تحليل الانحدار متوالي الخطوات قد أثبت معنوية محددتين من محددات النموذج الأصلي للولر ومحددتين من محددات النموذج المعدل لداير وزيرولت، الأمر الذي يعطي دعماً كاملاً لتنبؤات الفروض الثاني والثالث والسادس والسابع من فروض هذا البحث. أما النتيجة الرئيسية الثانية فهي أنه بينما استطاع النموذج الأصلي للولر أن يشرح نسبة قدرها ٢٧٪ تقريباً من التباين في المتغير التابع وهو رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة ($R^2 = .271$)، فإن النموذج المعدل لداير وزيرولت قد استطاع شرح نسبة تزيد عن ٤٠٪ من التباين في المتغير التابع المذكور ($R^2 = .404$)، الأمر الذي يعطي دعماً واضحاً لتنبؤ الفرض العاشر من فروض هذا البحث.

٢/٨ - نتائج رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة:

يظهر الجدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار الوسيط لتأثير إدراك العاملين لمدى ربط المكافآت بالأداء على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة

جدول رقم (٤)
نتائج تحليل الإنحدار الوسيط لتأثير ربط المكافآت بالأداء على
العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء

درجات الحرية (df)	إختبار (ف) المرحلية (Δ F)	التغير في معامل التحديد (Δ R ²)	معامل التحديد (R ²)	متغيرات النموذج	مسلسل
١٣٠,١	١,٣٤٦	,٠١٠	,٠١٠	رضاء عن العائد	١
١٢٩,١	*٤,١٧٤	,٠٣١	,٠٤١	رضاء عن العائد + ربط المكافآت بالأداء	٢
١٢٨,١	,٢٧٣	,٠٠٢	,٠٤٣	رضاء عن العائد + ربط المكافآت بالأداء + رضاء عن العائد × ربط المكافآت بالأداء	٣
Beta (رضاء عن العائد × ربط المكافآت بالأداء) = .18					t = .523

* P < .05

جدول رقم (٥)
نتائج تحليل الإنحدار الوسيط لتأثير الأقدمية على
العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء

درجات الحرية (df)	إختبار (ف) المرحلية (Δ F)	التغير في معامل التحديد (Δ R ²)	معامل التحديد (R ²)	متغيرات النموذج	مسلسل
١٣٠,١	١,٣٤٦	,٠١٠	,٠١٠	رضاء عن العائد	١
١٢٩,١	**٩,٨٨٥	,٠٧٠	,٠٨٠	رضاء عن العائد + الأقدمية	٢
١٢٨,١	*٣,٩٢٣	,٠٢٧	,١٠٧	رضاء عن العائد + الأقدمية + رضاء عن العائد × الأقدمية	٣
Beta (رضاء عن العائد × الأقدمية) = -.57					t = 1.981

* P < .05

** P < .01

والأداء . وفي هذا النوع من التحليل يتم بناء نموذج الانحدار عن طريق إدخال المتغير المستقل (الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة) ثم المتغير الوسيط (ربط المكافآت بالأداء أو الأقدمية) ثم متغير التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة \times ربط المكافآت بالأداء أو الأقدمية) على الترتيب، حيث يمكن قبول فرض التأثير الوسيط فقط إذا أثبت التحليل معنوية التغير في معامل التحديد (ΔR^2) الناتج عن إضافة متغير التفاعل إلى كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط (Zedeck, 1971). وطبقا لنتائج التحليل الموضح بالجدول رقم (٤)، فإن متغير التفاعل بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة وربط المكافآت بالأداء لم يستطع أن يسهم بأية إضافة معنوية إلى معامل التحديد الذي يعبر عن حجم التباين المشروح سابقا في المتغير التابع (الأداء) بواسطة كل من المتغير المستقل (الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة) والوسيط (ربط المكافآت بالأداء)، الأمر الذي يعني عدم ثبوت ما تنبأ به الفرض الحادي عشر من فروض هذا البحث. وقد يكون السبب وراء عدم ثبوت ما تنبأ به الفرض المذكور هو ان المنظمة التي تعمل بها مفردات العينة تتبع نظاما في مكافآت العاملين ماديا وأديا أساسه الأقدمية وليس الجدارة أو الأداء، الأمر الذي جعل المستقيين لا يظهرون تباينا معنويا في إدراكاتهم تجاه متغير ربط المكافآت بالأداء. وعلى فرض سلامة هذا التفسير، فإنه من الممكن القول بأن متغير الأقدمية وليس متغير ربط المكافآت بالأداء هو المتغير الوسيط الملائم بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء في تلك المنظمات التي تتبع نظام الأقدمية في مكافأة العاملين. ويظهر الجدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار الوسيط لتأثير الأقدمية على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء. وطبقا لبيانات الجدول المذكور، فإن متغير التفاعل بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأقدمية قد استطاع أن يضيف نسبة معنوية قدرها حوالي ٣٪ ($\Delta R^2 = .027$) إلى التباين المشروح سابقا في المتغير التابع (الأداء) بواسطة كل من المتغير المستقل (الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة) والوسيط (الأقدمية)، الأمر الذي يعني إمكانية القول بأن لمتغير الأقدمية تأثيرا معنويا سلبا ($Beta = -.57$) على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء حسب ما تنبأ به الفرض الثاني عشر من

فروض هذا البحث . وتعنى هذه النتيجة أن تأثير الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة على الأداء يميل بصفة عامة الى أن يكون أقوى بين حدثي العاملين عنه بين قدامى العاملين، الأمر الذي قد يكون منطقياً على أساس أن الخبرة السابقة الطويلة لقدامى العاملين تحت نظام الأقدمية تجعلهم يتعلمون سلوك عدم الربط بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء، وإلى حد الاعتقاد بحقهم تجاه المنظمات التي يعملون بها في الشعور بالرضاء عن عائد الوظيفة المادي في مقابل مدة خدمتهم الطويلة وليس في مقابل أي شيء آخر، على عكس حدثي العاملين الذين لم يتعلموا بعد مثل هذا السلوك أو يستشعروا بعد مثل هذا الحق بالقدر الكافي .

٩ - التلخيص والتوصيات

من الممكن القول بأن عدم رضاء العاملين عن المستوى المتدني من الأجور والمرتبات قد أصبح في الآونة الأخيرة في مقدمة المشاكل التي تقلق عديداً من المهتمين بظاهرة تدهور إنتاجية العمالة المصرية وتأثيراتها السلبية على أداء الإقتصاد المصري بصفة عامة . هذا القلق في الواقع له ما يبرره، حيث توجد العديد من الشواهد العلمية التي تؤكد الآثار السلبية لعدم رضاء العاملين عن العائد المادي من وظائفهم، على وجه الخصوص إنخفاض مستوى الدافعية والرغبة في الأداء وإرتفاع مستويات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل . وإذا كان البعض يرى بداية أن مشكلة إنخفاض الأجور والمرتبات المصرية هي مشكلة بلا حل على الأقل في الأجل القصير، نظراً لأن حلها يحتاج أولاً إلى الإرتقاء بمستوى الإنتاجية والتي تحتاج بدورها لسوء الحظ إلى الإرتقاء بمستوى الأجور والمرتبات، فإن دعوى رئيسية من دعاوي هذا البحث هي أن حجم الأجور والمرتبات ليس هو المحدد الوحيد لرضاء العاملين عن العائد المادي من وظائفهم، الأمر الذي جعل الباحث يستشعر الحاجة إلى إجراء دراسة علمية للكشف عن تلك المحددات أو العوامل الأخرى ذات التأثير المحتمل على رضاء العاملين عن العائد المادي للوظيفة بإعتبارها بدائل حلول لمشكلة من أصعب المشكلات التي تواجه المسؤولين عن إدارة المنظمات المصرية بصفة خاصة والإقتصاد المصري بصفة عامة .

ومن الناحية النظرية فإنه على الرغم من كثرة البحوث السابقة التي تناولت محددات

ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، فإن المعرفة المتاحة حتى الآن عن هذه المحددات والنتائج مازالت محدودة للغاية لسببين رئيسيين، أولهما أن البحوث السابقة ينقصها الأساس النظري الأمر الذي كان من نتيجته وجود عدد كبير من النتائج البحثية غير المنظمة وغير القابلة للتفسير، وثانيهما أن معظم البحوث السابقة تتصف بأحادية المتغير المستقل الأمر الذي لا يسمح من ناحية المنهج البحثي بإكتشاف علاقات التفاعل الآنية بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كمتغير تابع. ولقد لخص أحد الباحثين هاتين المشكلتين حين عبر عن دهشته من ندرة البحوث السابقة التي تناولت نماذج الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، حيث من المعلوم أن النماذج بطبيعتها تتفادى المشكلتين سالفتي الذكر من خلال ما تتمتع به من أساس نظري وتعدد المتغيرات المستقلة. وبخصوص نماذج محددات الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، فلقد إقترح لولر عام ١٩٧١ نموذجاً لهذه المحددات مستعينا بثلاث نظريات، هي نظرية العدالة أو المساواة ونظرية المقارنة الإجتماعية ونظرية عدم الإتساق أو التوافق. ولتقييم جدوى وصدق تنبؤات نموذج لولر في الواقع العملي، قام داير وزميله زيرويلت عام ١٩٧٦ ليس فقط بإختبار جزء رئيسي من نموذج لولر بل أيضاً بإدخال تعديل جوهري عليه، الأمر الذي يعني وجود نموذجين متنافسين لمحددات الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، هما النموذج الأصلي للولر والنموذج المعدل لداير وزيرويلت. أما بخصوص نتائج الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة، فإن النموذج الوحيد المتاح في هذا المجال فهو ذلك النموذج الذي إقترحه لولر أيضاً عام ١٩٧١، والذي يتنبأ فيه بوجود علاقة موجبة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء تحت نظام الجدارة الذي يربط بين المكافآت والأداء وسالبة تحت نظام الأقدمية الذي يساوي بين الأكفاء وغير الأكفاء من العاملين.

وفي ضوء ما تقدم، فلقد إستهدف هذا البحث إختبار عدد من محددات ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة إعتياداً على النماذج الثلاثة سالفة الذكر. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بصياغة إثني عشرة فرضاً علمياً - عشرة منها تخص محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة والإثنان الباقيان يخصان نتائج رضا العاملين عن هذا العائد - وإختبارها على عينة حجمها ١٣٢ مفردة من شاغلي الوظائف التخصصية والكتابية والفنية بكليات جامعة الأزهر. وبخصوص العشرة فروض التي تتعامل مع

محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، فإن أحد هذه الفروض يتنبأ بأن النموذج المعدل لداير وزيريولت سوف يتفوق على النموذج الأصلي للولر بمعيار حجم التباين المشروح في المتغير التابع، وأربعة منها تتنبأ بأن رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة يزيد كلما زاد العائد المادي الفعلي من الوظيفة وكلما شعر العاملون بكفاية مزايا الوظيفة غير المادية وكلما شعر العاملون بأن المنظمات التي يعملون بها تكافئ ذوي الأداء الكفء أو المتميز وكلما شعر العاملون بأن لرؤسائهم المباشرين تأثيراً قوياً على القرارات التي تمس مكافآتهم المادية والأدبية، بينما الخمسة الباقية تتنبأ بأن مستوى الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة يقل كلما شعر العاملون بتفوق مدخلاتهم الوظيفية وبأن وظائفهم ذات متطلبات صعبة ومسؤوليات غير عادية وكلما زاد مستوى الإختلاف في وجهات النظر بين المنظمة والعاملين حول معايير تحديد زيادات العائد المادي من الوظيفة وكلما كان العاملون غير ملمين بمعايير وإعتبرات تحديد زيادات العائد المادي من الوظيفة وكلما شعر العاملون بأن تقييم آدائهم السنوي يتصف بعدم الدقة والعدالة. أما بخصوص فرضي نتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، فإن أولهما يتنبأ بأن لربط المكافآت بالأداء من وجهة نظر العاملين تأثيراً معنوياً موجباً على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء، بينما يتنبأ ثانيهما بأن للأقدمية تأثيراً معنوياً سالباً على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء.

ولقد أثبتت نتائج تحليل الإنحدار متوالي الخطوات صدق تنبوات خمسة فروض تتعامل مع محددات رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، بينما أثبتت نتائج تحليل الإنحدار الوسيط صدق تنبؤ أحد الفرضين الذين يتعاملان مع نتائج هذا الرضاء وهو فرض الأقدمية كمتغير وسيط بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء. وهكذا وبناء على ما توصلت إليه إختبارات فروض هذا البحث، فإنه يمكن الخروج بنتيجتين هامتين. النتيجة الأولى هي أن رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة يتأثر ليس فقط بإعتبرات العدالة التوزيعية حسبما تنبأ به نموذج لولر، بل أيضاً بإعتبرات العدالة الإجرائية حسبما تنبأ به تعديل داير وزيريولت، حيث يمكن القول بأنه بينما يقل رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة كلما زاد مستوى تقييمهم لمدخلاتهم الوظيفية المتمثلة في مستويات مرتفعة من التدريب والخبرة بالعمل، فإن مستوى هذا الرضاء يزيد كلما إقتنع العاملون بكفاية مزايا الوظيفة غير المادية وكلما زاد فهمهم وإلمامهم بالإعتبرات والمعايير

التي تطبقها المنظمة عند تحديد العائد المادي من الوظيفة او زيادته وكلما شعروا بدرجة معقولة من الربط بين المكافآت والأداء . أما النتيجة الثانية فهي أن تأثير الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة على مستوى الإنتاجية أو الأداء يكون أقوى بين حدثي العاملين عنه بين قدامى العاملين، ربما بسبب أن الخبرة السابقة الطويلة لقدامى العاملين تحت نظام الأقدمية تجعلهم يتعلمون سلوك عدم الربط بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء وأن من حقهم الحصول على مستوى مرتفع من الرضاء عن عائد الوظيفة المادي مقابل مدة خدمتهم الطويلة وليس في مقابل الأداء أو أي شيء آخر، وذلك على عكس حدثي العاملين الذين لم يتعلموا بعد مثل هذا السلوك أو يستشعروا بعد مثل هذا الحق بالقدر الكافي .

وعلى المستوى العلمي أو الأكاديمي وتدعيما للنتائج التي توصل إليها هذا البحث، فإن الباحث يوصي زملاءه من الباحثين في فرع إدارة الأعمال بإعادة إختبار فروض هذه الدراسة وغيرها من فروض نماذج رضاء العاملين عن العائد المادي من الوظيفة على عينات اخرى سواء من المنظمات أو العاملين، على وجه الخصوص تأثير ربط المكافآت بالأداء على العلاقة بين الرضاء عن العائد المادي من الوظيفة والأداء، وتأثير هذا الرضاء على كل من غياب العاملين وعدم تواجدهم في مكان العمل في الأوقات الرسمية والإنشغال بوظيفة اخرى إضافية تعوض إنخفاض أو عدم كفاية العائد المادي من الوظيفة الأصلية . أما على مستوى الممارسة أو التطبيق، فإن الباحث يوصى المسؤولين عن إدارة منظماتنا المصرية بالإهتمام ليس فقط بإعتبارات العدالة التوزيعية عند تصميم وإدارة نظم الأجور والمرتبات والنظم المرتبطة بهما، على وجه الخصوص دقة وموضوعية نظم توصيف وتقييم الوظائف وتوزيع الحوافز على العاملين، بل ايضا وعلى نفس المستوى الإهتمام بإعتبارات العدالة الإجرائية عند تصميم هذه النظم وإتخاذ قراراتها، على وجه الخصوص تدريب الرؤساء على مراعاة الموضوعية عند تقييم الأداء السنوي لمروؤوسيههم وعلى كيفية الإتصال الفعال بهؤلاء المرؤوسين بغرض مساعدتهم على الإلمام والإقتناع بالمعايير والإعتبارات المؤثرة على قرارات العائد المادي من وظائفهم .

* مراجع البحث *

- Adams, J.S., (1965), "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M., (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1, PP. 177 - 198.
- Barrett - Howard, E., & Tyler, T.R., (1986), "Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, PP. 296 - 304.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, P., & Cochran, S., (1987), "Pay, Equity, Job Gratifications, and Comparisons in pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 72, PP. 544 - 551.
- Dyer, L., & Theriault, R., (1976), "The Determinants of pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 61, PP. 596 - 604.
- Folger, R., & Greenberg, J., (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", in K. Rowland & G. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky, M.A., (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32, PP. 115 - 130.
- Greenberg, J., (1986), "Organizational Performance Appraisal Procedures: What Makes Them Fair?", in M.H. Bazerman, R. J. Lewicki, & B.H. Sheppard (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Greenberg, J., (1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72, PP. 55 - 61.
- Greenberg, J., & Folger, R., (1983), "Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations", in P.B. Paulus (ed.), *Basic Group Processes*, New York: Springer-Verlag.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Grablovsky, B.J., (1979), "Multivariate Data Analysis with Readings", Oklahoma: Petroleum Publishing Company.
- Heneman, H.G., (1985), "Pay Satisfaction", in K.M. Rowland & G. Ferris (eds.),

- "Research in personnel and Human Resources Management", Greenwich, Connecticut: JAI press.
- Kerr, J., & Slocum, T.W., (1987), "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", *Academy of Management Executives*, 1, pp. 99-107.
- Lawler, E.E. III, (1971), "pay and Organizational Effectiveness: A Psychological Review", New York: Brooks - cole.
- Leventhal, G.S., (1976), "Fairness in Social Relationships", in J.W. Thibaut, J.T. Spence, & R.C. Carson (eds.), "Contemporary Topics in Social Psychology, Morristown", New Jersey: General Learning Press.
- Leventhal, G.S., (1980), "What Should be done with Equity Theory?" in K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R. H. Wills (eds.), "Social Exchange: Advances in Theory and Research", New York: Plenum Press.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R., (1980), "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", in G. Mikula (ed.), "Justice and Social Interaction", New York: Springer - Verlag.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R., (1988), "The Social psychology of procedural Justice", New York: plenum press.
- Motowidlo, S.J., (1982), "Relationship Between Self-Rated performance and pay Satisfaction Among Sales Representatives", *Journal of Applied psychology*, 67, pp. 209-213.
- Nash, A.N., & Carroll, S.J., (1975), "The Management of Compensation", Monterey, California: Brooks-cole.
- Porter, L., & Steers, R., (1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *psychological Bulletin*, 80, pp. 151-176.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L., (1969), "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement", Chicago: Rand McNally.
- Thibaut, L., & Walker, L., (1975), "Procedural Justice: A psychological Analysis", Hillsdale, New Jersey, Erlbaum.
- Walster, E., Walster, G.W., & Berscheid, E., (1978), "Equity: Theory and Research", Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Weiner, N., (1980), "Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A comparison of Two Models", *Personnel Psychology*, 33, pp. 741-757.
- Zedeck, S., (1971), "Problems With the Use of Moderator Variables", *Psychological Bulletin*, 76, pp. 295-310.

ملحق

قائمة الاسماء

أولاً: فيما يلي ٩ جمل تتعلق "بوجهة نظرك الشخصية" حول العائد المادي الذي تحصل عليه من وظيفتك التي تشغلها حالياً، والمطلوب الإجابة على هذه الجمل وذلك بوضع علامة (/) داخل مربع واحد من المربعات الثلاثة الموجودة تحت كل جملة من هذه الجمل.

١ - العائد المادي الذي أحصل عليه من وظيفتي الحالية يكفي لتغطية النفقات العادية لي ولأسرتي.

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٢ - بالكاد أستطيع وأسرتي العيش على العائد المادي الذي أحصل عليه من وظيفتي الحالية.

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٣ - أعتقد بأن العائد المادي الذي توفره لي وظيفتي الحالية يعد إلى حد كبير مرضياً.

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٤ - العائد المادي من وظيفتي الحالية يجعلني قادراً علي توفير الكماليات لي ولأسرتي.

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٥ - بصفة عامة أعتقد بأن العائد المادي من وظيفتي الحالية يعد سيئاً أو غير جيد .

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٦ - العائد المادي الذي أحصل عليه من وظيفتي الحالية لا يجعلني أشعر بالأمان .

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٧ - العائد المادي الذي أحصل عليه من وظيفتي الحالية يعد بصفة عامة أقل مما أستحق .

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٨ - أحصل علي عائد مادي من وظيفتي الحالية أكثر مما يجب .

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

٩ - أحصل علي عائد مادي من وظيفتي الحالية أقل مما يجب .

لا أستطيع التقرير

لا

نعم

ثانياً : فيما يلي ٦ أسئلة متنوعة ، والمطلوبة الإجابة عليها عن طريق وضع علامة (/) داخل مربع واحد من المربعات الموجودة تحت كل سؤال .

١ - ماهي درجة إعترضك أو موافقتك على ما قد تقوله إدارة الجهة التي تعمل بها من أن "برنامج المزايا الإضافية غير النقدية الذي تقدمه الجهة يغطي كل المجالات الممكنة" مثل الإسكان والمواصلات والعلاج والترفيه وتأمين مستقبل أسر العاملين؟

أعترض بشدة أعترض لا أستطيع التقرير أوافق أوافق بشدة

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

٢ - بصفة عامة كيف تقيم برنامج المزايا الإضافية غير النقدية الذي تقدمه الجهة التي تعمل بها؟

برنامج فقير جداً برنامج فقير برنامج معقول برنامج جيد برنامج جيد جداً

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

٣ - ماهي درجة إلمامك وفهمك للإعبارات والمعايير المستخدمة بواسطة الجهة التي تعمل بها لتحديد الأجر الذي تحصل عليه أو أي زيادة فيه؟ .

معايير تحديد أجرى أو الزيادة فيه غير مفهومة لي على الإطلاق معايير تحديد أجرى أو الزيادة فيه غير مفهومة لي إلى حد كبير فهم متوسط لمعايير تحديد أجرى أو الزيادة فيه مفهومة لي إلى حد كبير معايير تحديد أجرى أو الزيادة فيه مفهومة لي إلى حد كبير أشعر بفهم كامل لمعايير تحديد أجرى أو الزيادة فيه

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

٤ - من وجهة نظرك الشخصية، ماهي درجة تأثير رئيسك المباشر علي القرارات المتعلقة بالزيادة في أجرك (بما في ذلك قرار الترقية) أو أي بند آخر من بنود العائد المادي من الوظيفة مثل الحوافز؟

تأثير ضعيف جدا تأثير ضعيف تأثير متوسط تأثير كبير تأثير كبير جدا

٥ - ماهو إنطباعك الشخصي نحو " دقة وموضوعية تقييم رئيسك المباشر لمستوي أدائك في العمل " والذي يتم سنويا وفقاً لنظام تقارير الكفاية؟

تقييم غير دقيق تقييم غير دقيق تقييم متوسط تقييم غير دقيق تقييم غير دقيق

وغير موضوعي وغير موضوعي الدقة والموضوعية دقيق وغير موضوعي وغير موضوعي

علي الإطلاق

٦ - ماهو حجم العائد المادي الشهري (سواء في صورة مرتب أو حوافز أو ساعات إضافية أو تحت أي مسمى آخر) الذي تحصل عليه فعلاً من الوظيفة التي تشغلها حالياً؟

أقل من ١٠٠ ج ١٠٠-١٤٩ ج ١٥٠-١٩٩ ج ٢٠٠-٢٤٩ ج ٢٥٠-٢٩٩ ج ٣٠٠-٣٤٩ ج ٣٥٠ فأكثر

ثالثاً: فيما يلي خمسة مجالات للمقارنة بينك وبين الآخرين الذين يعملون لنفس الجهة التي تعمل بها (سواء في نفس القسم أو الإدارة التي تعمل بها أو أي قسم أو إدارة أخرى) والذين تعتقد أنهم يمثلونك سواء من حيث التخصص أو طبيعة العمل أو المستوي الوظيفي أو على أي أساس آخر ملائم من وجهة نظرك الشخصية. والمطلوب بالنسبة لكل مجال من المجالات الخمسة الموضحة بالجدول أدناه أن تستحضر في ذهنك واحد أو أكثر من هؤلاء الآخرين المماثلين ثم تعطي تقديرك الشخصي بخصوص ما إذا كنت أقل منهم بكثير جداً، أو أقل منهم بكثير، أو أقل منهم إلى حد ما، أو في نفس مستواهم تقريباً، أو أكثر منهم إلى حد ما، أو أكثر منهم بكثير، أو أكثر منهم بكثير جداً.

مقارنة بالآخرين المماثلين في نفس الجهة التي تعمل بها أشعر بأنني							
م	مجالات المقارنة	أقل منهم بكثير جداً	أقل منهم بكثير	أقل منهم إلى حد ما	في نفس مستواهم تقريباً	أكثر منهم إلى حد ما	أكثر منهم بكثير جداً
١	مستوي التدريب والخبرة بالعمل.						
٢	مدة الخدمة مع الجهة التي تعمل بها.						
٣	كمية الجهد الذي تبذله في العمل.						
٤	كمية وجودة الأداء الفعلي الناتج عن جهد العمل.						
٥	مستوي صعوبة العمل ومسؤولياته.						

رابعاً : فيما يلي ٩ معايير عادة ما تستخدم لتحديد العائد المادي أو الزيادة فيه (سواء في شكل راتب أساسي وعلاوات أو في شكل بنود متغيرة مثل المكافآت والحوافز)، والمطلوب إعطاء تقدير ك الشخصي لمدي الأهمية التي تعتقد بأن الجهة التي تعمل بها تعطيتها فعلا لكل معيار من هذه المعايير عن طريق وضع علامة (/) أمام المعيار محل التقييم وتحت واحد فقط من الإجابات السبع الموضحة بالجدول أدناه .

أهمية المعايير الفعلية من منظور الجهة التي تعمل بها							معايير تحديد العائد المادي من الوظيفة والزيادة فيه	٢
هام جدا	هام	أهمية فوق المتوسط بقليل	أهمية متوسطة	أهمية تحت المتوسط بقليل	غير هام	غير هام علي الإطلاق		
							١	مستوي التعليم والتدريب
							٢	مدة الخدمة (الأقدمية)
							٣	كمية الجهد الذي يبذله الموظف في العمل
							٤	كمية وجودة الأداء الفعلي الناتج عن جهد العمل .
							٥	مستوي صعوبة الوظيفة ومسؤولياتها
							٦	ما يحصل عليه الآخرون المائلون داخل نفس الجهة
							٧	ما يحصل عليه الآخرون المائلون في جهات العمل الأخرى
							٨	الغلاء والإرتفاع في تكاليف المعيشة .
							٩	الإمكانات المالية لجهة العمل وقدرتها علي الدفع

خامساً : فيما يلي نفس المعايير التسعة الموضحة بالبند السابق ، ولكن هذه المرة مطلوب إعطاء وجهة نظرك الشخصية بخصوص الأهمية التي يجب أن تعطي لكل معيار من هذه المعايير وبصرف النظر عن ما تعطيه فعلاً الجهة التي تعمل بها لهذه المعايير من أهمية .

أهمية المعيار من وجهة نظرك الشخصية							معايير تحديد العائد المادي من الوظيفة والزيادة فيه	٢
هام جداً	هام	أهمية فوق المتوسط بقليل	أهمية متوسطة	أهمية تحت المتوسط بقليل	غير هام	غير هام علي الإطلاق		
							١	مستوي التعليم والتدريب
							٢	مدة الخدمة (الأقدمية)
							٣	كمية الجهد الذي يبذله الموظف في العمل
							٤	كمية وجودة الأداء الفعلي الناتج عن جهد العمل
							٥	مستوي صعوبة الوظيفة ومسؤولياتها
							٦	ما يحصل عليه الآخرون المائلون في جهات العمل الأخرى
							٧	ما يحصل عليه الآخرون المائلون داخل نفس الجهة
							٨	الغلاء والإرتفاع في تكاليف المعيشة
							٩	الإمكانيات المالية للجهة وقدرتها علي الدفع

سادساً: فيما يلي ٣ جمل تتعلق بوجهة نظرك الشخصية في مستوى عدالة الجهة التي تعمل بها في معاملة العاملين، والمطلوب إبداء درجة موافقتك أو عدم موافقتك علي المحتوى الذي تقوله كل جملة من هذه الجمل وذلك عن طريق وضع (/) أمام واحدة فقط من الإجابات الموضحة بالجدول أدناه.

٢	الجمـل	أعترض بشدة	أعترض	لا أعترض إلى حد ما	لا أستطيع التقرير	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة
١	الجهة التي أعمل بها تحرص علي مكافأة العاملين ذوي الأداء الكفء أو المتميز ماديا وأديبا.						
٢	من حققوا تقدما وظيفيا ملحوظا في الجهة التي أعمل بها يستحقون ذلك.						
٣	في الجهة التي أعمل بها الجدارة هي المعيار الوحيد للتقدم والحصول على الفرص الوظيفية المرموقة.						

سابعاً: فيما يلي خمسة أسئلة تستفسر عن مستوى الجهد والأداء في العمل، والمطلوب الإجابة عليها عن طريق وضع علامة (/) داخل مربع واحد من المربعات الموجودة تحت كل سؤال.

١ - ما هو تقييمك الشخصي لمستوي الجهد الذي تبذله فعلا في أداء أعمال وظيفتك؟

جهد كبير جدا	جهد كبير	جهد متوسط	جهد ضعيف	جهد ضعيف جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

٢ - في تقديرك الشخصي ما هي نسبة الجهد الذي تبذله فعلاً في عملك مقارنة بالجهد الذي تعتقد أن بإمكانك بذله لو عملت بطاقتك القصوى؟

%١٠٠	%٨٠	%٦٠	%٤٠	%٢٠
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

٣ - هل يحدث أن تقوم في وظيفتك الحالية بأي عمل فوق المطلوب منك أو بعد مواعيد العمل الرسمية إختيارياً؟

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

٤ - في تقديرك الشخصي ومقارنة بزملائك في العمل ، كيف تصف إنتاجيتك في صورة كمية العمل أو الأداء الذي تنجزه فعلاً في وظيفتك؟

إنتاجيتي أقل من المتوسط بكثير	إنتاجيتي أقل من المتوسط	إنتاجيتي متوسطة	إنتاجيتي فوق المتوسط	إنتاجيتي فوق المتوسط بكثير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

٥ - في تقديرك الشخصي ومقارنة زملائك في العمل ، كيف تصف جودة العمل أو الأداء الذي تقوم به فعلاً في وظيفتك؟

جودة عملي أقل	جودة عملي	جودة عملي	جودة عملي	جودة عملي فوق
من المتوسط	أقل من المتوسط	متوسطة	فوق المتوسط	المتوسط بكثير

--	--	--	--	--

بيانات عامة (هامة جدا والرجاء عدم إغفال أي منها)

- (١) ما هو مسمى الوظيفة التي تشغلها حالياً؟
- (٢) كيف تصنف وظيفتك الحالية؟
وظيفة كتابية : وظيفة فنية : وظيفة إدارية :
- (٣) ما عدد سنوات خدمتك بالجهة التي تعمل بها حالياً مع التقريب لأقرب سنة؟ سنة تقريبا.
- (٤) السن مع إغفال كسور السنة : سنة تقريبا.
- (٥) ما هو المؤهل الدراسي الذي تحمله؟
- (٦) ما هي حالتك الإجتماعية؟
غير متزوج : متزوج : متزوج ويعول :