

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

من طرف : بوخالفة سارة و بوزيان شيماء  
بعنوان

تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد  
دراسة حالة المستشفى الجامعي لولاية تلمسان  
( مصلحة الأم و الطفل )

نوقشت بتاريخ ...../...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان

السيد أحمد بلبشير محمد  
السيد شليل عبد اللطيف  
السيد سعيداني محمد

السنة الجامعية  
2017 - 2018..

# دعاء

الحمد لله الذي بعزته وجلاله تتم الصالحات، يا ربّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك  
ولعظيم سلطانك، اللهم اغفر لنا وارحمنا وارض عنا، وتقبل منا وأدخنا الجنة ونجنا من النار،  
وأصلح لنا شأننا كلّ، اللهم أحسن عاقبتنا في الأمور كلّها، وأجرنا من خزي الدنيا وعذاب  
الآخرة، اللهم يا من أظهر الجميل وستر القبيح، يا من لا يؤاخذ بالجريرة ولا يهتك الستر، يا  
عظيم العفو وحسن التجاوز.

يا واسع المغفرة، يا باسط اليدين بالرحمة، يا صاحب كلّ نجوى، يا منتهى كلّ شكوى، يا  
كريم الصّفح يا عظيم المنّ يا مبتدئ النعم قبل استحقاقها، يا ربنا ويا سيدنا، ويا مولانا ويا  
غاية رغبتنا، أسألك يا الله ألاّ تشوي خلقتي بالنار، اللهم إني أسألك الثبات في الأمر، و  
أسألك عزيمة الرّشد، وأسألك شكر نعمتك وحسن عبادتك، وأسألك لساناً صادقاً، وقلباً  
سليماً، وأعوذ بك من شرّ ما تعلم، وأسألك من خير ما تعلم، وأستغفرك ممّا تعلم، إنّك  
ت علام الغيوب، اللهم زدنا ولا تنقصنا، وأكرمنا ولا ننا، وأعطنا ولا تحرمنا، وآثرنا ولا  
تؤثر علينا، وأرضنا وارض عنا، اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك، الحمد لله  
ربّ العالمين.

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

" فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي  
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

الآية 19 من سورة النمل.

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لنا لإتمام هذه المذكرة،  
فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ: "شليل عبد اللطيف" لقبوله  
الإشراف على هذه المذكرة أولاً، وللتسهيلات والتوجيهات التي منحها لنا ثانياً ولجميل صبره  
وحسن معاملته لنا

و إلى كل ما ساعدوني في إنجاز هذه المذكرة

# إهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من  
حصد الأشواك

عن دري ليّمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير " والدي العزيز "

إلى من أرضعني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالياض "  
والدتي الحبيبة "

إلى القلوب الطاهرة و الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي " إخوتي و اخواتي

محمد ، فاطمة و سعاد

# إهداء

الحمد لله الذي وهبني التوفيق والسداد ومنحني الرشد والثبات وساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع الذي أتمنى أن يكون في المستوى المنشود لأهديه إلى من قال الله سبحانه وتعالى فيهما، بعد:

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا"

الآية 24 من سورة الإسراء.

إلى من رأي قلبها قبل أن تراني عيناها، وجعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى أعلى ما لدي في الكون، وأسمى وأرق كلمة نطق بها لساني إلى منبع الحنان والتسامح والتضحية والصبر والثبات، إلى والدتي الغالية حفضها الله وأدام من الدوام عليها موفورة الصحة إن شاء الله.

و إلى والدي أطل الله في عمره

و إلى كل العائلة الكريمة و أخص بالذكر الإخوة : فوزية ، نعيمة ، فتحي

# مقدمة عامة

أصبح الرضا الوظيفي موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، فقد كان يحتج بأن الإجابة على أسئلة مثل "كيف يشعر الناس اتجاه أعمالهم" بلا معنى، لكن في الواقع فهي تحمل معلومات مفيدة عن سلوك الفرد كترك العمل، التغيب والإنتاجية، بل تعدى ذلك، فاعتبر مؤشرا قويا للتنبؤ بالرفاه العام للأفراد، بالإضافة إلى النتائج القيمة التي تترتب عن الرضا الوظيفي على الجانبين الإنساني والمالي حيث يعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية في العملية الإدارية ، بل نجاحها مرهون على ما يبذله الفرد من جهد تجاه العمل بالإضافة إلى هذا أيضا . يعتبر الفرد من أهم عناصر الإنتاج الذي بدونه لا يمكن لباقي العناصر الأخرى أن تعمل . و لتوفير العمل الملائم للفرد لا بد من ضبط المتغيرات و الظروف المادية و المعنوية التي تؤثر في سلوكه ، إنتاجه و تعود على عطائه بالزيادة أو النقصان ، و من خلال هذا أعطى معظم الباحثين العناية التامة برضا الفرد الوظيفي و السبل التي تحقق له ذلك ، كما إهتموا أيضا بدراسة عناصر هذا الرضا ، و إعطاء رؤية شاملة كلية حوله .

و تناولت في مذكرتي هذا العنوان التالي : تتمكن من كشف تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد (

حيث ارتكزت الدراسة على الإشكالية التالية :

**ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء الأفراد؟**

و للإلمام بجميع جوانب هذه الإشكالية يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1. ما المقصود بالرضا الوظيفي ، و ما هي العوامل التي تؤثر فيه ؟

2. ما هي العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء ؟

3. فماذا يكمن واقع الرضا الوظيفي ؟

## فرضيات الدراسة :

1. الرضا الوظيفي هو المجموعة التي تمثل محاور الفرد و إنفعالاته
2. توجد علاقة إنعكاسية بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد
3. قد تعتبر الأجر من الحوافز و المؤشرات على مستوى الرضا الوظيفي .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تهتم بكشف الجانب الضروري في تنمية المؤسسات و العوامل المؤثرة فيها ، كما تكمن أهميته في تناولها العنصر الفعال في العملية الإدارية التي لا تقدم بدونها أي عملية .

أهمية الموضوع حيث أصبح من المواضيع الأكثر بحثا نظرا لإرتباط عنصر الفرد و إحتياجاته و الدافع التي تؤدي به إلى العمل و الإنتاج .

## أهداف الدراسة :

- معرفة مدلول الرضا الوظيفي
- معرفة أهم عناصر الرضا الوظيفي
- الكشف على العلاقة التي تجمع الرضا الوظيفي بمستوى الإنتاج و الأداء
- إعطاء و بيان الحقيقة للرضا الوظيفي
- محاولة بيان الحلول و الاقتراحات للمساهمة في تكوين مستوى الرضا الوظيفي

## أسباب إختيار الموضوع

من أهم الاسباب التي قادنتني إلى إنجاز هذا البحث هي :



### الأسباب الذاتية :

- ارتباط الموضوع بالتخصص الذي أدرس فيه
- قيمة الموضوع لأنها تحضى الفرد بالإنسانية
- بيان الرضا الوظيفي و محاولة الكشف عن العلاقة التي تجمعها بالمستوى الإنتاج

### الأسباب الموضوعية :

- محاولة إعطاء كل ما يمكن إعطاؤه حول الرضا الوظيفي
- المساهمة بدراسة علمية حول هذا الموضوع لترك بصمة
- إثراء المكتب الجزائري بهذا النوع من الدراسة تحسب لمجال التخصص
- كشف بعض الغموض و الإلتباس الموجود حول الموضوع.

# الفصل الأول : الأدبيات النظرية

**تمهيد**

يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات و استخدموا عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على المواقف و الميول الذاتية أو مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم، و بعد الرضا الوظيفي تجميع للظروف النفسية و الفسيولوجية و البيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه و رؤسائه و تتوافق مع أخصييته و التي تجعله بقول أنا سعيد في عملي..، تطرقنا في هذا البحث إلى:

- ✓ تعريف الرضا الوظيفي و أهميته و أنواعه.
- ✓ طرق قياس الرضا الوظيفي و أهميته و العوامل المؤثرة فيه.
- ✓ نظريات الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

## المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

عرفه هويوك (Hoppock) عام (1935) " إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق " إي راض في وظيفتي".<sup>(1)</sup>

" فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة و نشاط و يكون سعيدا، مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء التكيف، غير متوازن انفعاليا و يظهر الكثير من مظاهر الضجر و الملل و الاستياء و الإحباط".<sup>(2)</sup>

ويرى عبد الخالف (1983) " إن الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته و جماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لا تسرافهم و كذلك من المنظمة و البيئة التي يعمل بها".<sup>(3)</sup>

كما عرف " فروم" الرضا الوظيفي بأنه : اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.<sup>(4)</sup>

1. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، شارع الملك حسين، ط ع، 2010م، ص 85.

2. حبيب سميح خوام، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، ص 3.

3. مروان طاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، العبدلي ساحة المسجد الحسيني، الطبعة، 2011م، 432، ص 18.

4. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008، ص

تعريف أحمد صقر عاشور: " الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل " و له تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية (1) :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا  
عن فرص.

الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل+الرضا عن  
ساعات العمل+الرضا عن ظروف العمل.

"إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، و عليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة. و الرضا عن العمل ليس مطلقا، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، إنما الرضا عن العمل و عدم الرضا عنه مسألة نسبية، و الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد و بين ما يحصل عليه في موقف معين." (2)

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان، 1983، ص 52.  
2. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع دام ، فلسطين، ط1، 1990، ص110.

## المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين:

### 1. الرضا العام:

و يعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضٍ أو غير راضٍ هكذا على الإطلاق، و الرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال النتائج النهائي لدرجة ورضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، و من بين البحوث الرائدة في هذا المجال ما توصلت إليه دراسات بورتر و لاولر، أنجلند و ستين إلى هذه النقطة و يمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام و عوامل الرضا الفرعية.

2. الرضا النوعي: و هو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف و على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام و الرضا النوعي بمعنى أن الرضا عن جانب معين من الجوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

3. و يثبت فروم ( Vroom 1964 ) أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة ف يجانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشاعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، جامعة قناة السويس.

### المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

تعتبر دراسة الرضا المهني ذات أهمية خاصة في مجال الصناعي لأن الصناعة و إنتاجها من أهم دعائم الاقتصاد القومي للبلاد، و هي قادرة على الوفاء بأعظم الآمال في التطوير الاقتصادي و الاجتماعي، و تعتبر الصناعة و قطاع العمل بشكل عام من العوامل المهمة لتطوير أي بلد و عنوان حضارة و دليل تقدم و تطور، و لم تتوصل الدولة الصناعية الكبرى إلى هذه المرحلة المتقدمة بعدد المنتجات الصناعية إنما بجودتها و مدى إتقان منتجاتها، و تشكل العوامل البشرية و الجانب الإنساني من أهم العوامل المسؤولة عن جودة المنتج و انخفاض عدد العيوب المصنعية فيه، و الموظف الغير السعيد في عمله هو إنسان غير منتج و أخطائه أعلى بكثير من افرء السعيد، و من هذا المنطق أولت المؤسسات الصناعية المتقدمة اهتماما كبيرا بالعوامل البشرية في العمل و أدركت مند وقت ليس بقصير أهميته السعادة في العمل و الوصول إلى درجات جيدة من الرضا الوظيفي ووجدت الأبحاث إلى الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكات العمل المهمة، و من هذا المنطق، اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في معادلة منها التنبؤ بسلوكات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، و سلوك المواطنة الصالحة في العمل، و سلوك التغيب عن العمل غير المبرر، و التميز في أداء العمل.

و يعتبر الرضا المهني من متغيرات الهامة ليس على مستوى الإنتاجية و دوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد النفسية و شعوره المنخفض بضغط العمل و ما شابه ذلك.

و الرضا الوظيفي ليس سحرا يؤتى أو قرار يصدر من قبل الإدارة العليا، إما هو ثمرة العديد من الجهود التي تضخها المؤسسة في هذا الميدان.

و يدرك الاستشاريون في هذا المجال أنه من السهل جدا أن تخفض الرضا الوظيفي و لكن يتطلب منك جهودا جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة إلى المؤسسة و اقتصادها و جودة منتجاتها و ما يتبعه من قدرة تنافسية عالية و انتشار أوسع. (1)

### المطلب الرابع: العوامل المؤثر في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي و التي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و أهم هذه العوامل ما يأتي:

#### 1. الأجور و الرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل و العكس هو الصحيح. ومن الجدير ذكره أن هرزيريج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، و إنما فقط تمنع عدم الرضا و هذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما و أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، و تبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز و التفوق و النجاح.

1. مروان طاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 19.



## 2. محتوى العمل و تنوع المهام:

يمثل محتوى و ما يتضمنه من مسؤولية و صلاحية و درجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات الانجاز عمله، و لذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة و تطبيقاتها المتمثلة بالثراء الوظيفية.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية و إناطة مهام متنوعة و متحديّة لهم، و لذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.<sup>(1)</sup>

## 3. إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل و القدرة و للمعرفة، إن إناطة أعمال أوهام تتناسب مع قدرة و معرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم و هذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جزاء ذلك.

و لذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية و التطويرية لرفع قدرات و إمكانيات و معرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و بترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

## 4. فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرص الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا ( التطور و النمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

<sup>1</sup>. سهيلة محمد عباس، ادراة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2006، ص 176.

**5. نمط القيادة:**

توجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل و المنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد و العكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء و عدم الرضا.

**6. الظروف المادية للعمل:**

تؤثر ظروف العمل المادية إلى تهوية و إضاءة و رطوبة و حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، و لذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

**7. عدالة العائد:**

أوضع " آدمز " كما أمرنا في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته ( مهارات، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم و إن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره بشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الإستياء و عدم الرضا.

**8. الانسحاب الوظيفي \* (1):**

أشارت الكثير من الدراسات وجود واضحة بين الدوافع و الرضا الوظيفي من جهة و الانسحاب الوظيفي من الجهة الأخرى.

و هناك أربعة مظاهر سلوكية للانسحاب الوظيفي هي:

**1. التغير السلوكي.**

<sup>1</sup>. \* **الانسحاب الوظيفي:** عرفه هو لن بأنه مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضي الأفراد عن العمل إلى درجة التي تؤدي ذلك إلى تجنب و الابتعاد عن موقف العمل.ص 179.

2. الانسحاب المادي.

3. الانسحاب النفسي.

### المطلب الخامس: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي يهتم العلماء بقياسها، و ذلك له تأثير على الإنتاج و المردودية، الذين يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطوير المنظمات و بلوغها للأهداف المسطرة، و يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا.

#### 1) المقاييس الموضوعية، المقاييس الذاتية:

لكن و لما كان موضوع بحثنا لا يهدف إلى المعرفة مستوى و درجة الرضا و إنما اكتشاف محدداته، فإننا لن نستعمل المقاييس التي يستعرضها و إنما سنضم استبيان يشمل محددات الرضا الوظيفي لمعرفة مدى تدخلها في تشكيل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر و منه ترتيبها وفق أهميتها.

#### 2) المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:

و هي المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب و أن ترك العمل بصفة نهائية يحسد درجة مفور العامل و عدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا و تتغيرات الغياب و ترك العمل، و بالتالي يكونان كمقياسيين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمها أو التحكم فيهما.

#### أ. الغياب:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعملة بمبرر أو بدونه، و معدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله،

و بالتالي فالتعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل و أكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله و بالتالي فهو يلجأ للتغلب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله إلا أن هناك حالات كغياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة و يمكن قياس الغياب بالطرق التالية:<sup>(1)</sup>

1- معدل الغياب الكلي: العدد الكلي لأيام

2- معدل الغياب خلال فترة زمنية:

مجموعة أيام غياب الأفراد في فترة زمنية

عدد أيام العمل في نفس الفترة × متوسط عدد الأفراد في نفس الفترة

- مجموعة أيام للتغيب للأفراد: هي مجموعة تغيب كل الأفراد : هي مجموعة تغيب كل الأفراد العاملين .
- عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية و الرسمية.
- متوسط عدد للأفراد: هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة و في آخرها.

<sup>1</sup> محددات الرضا الوظيفي، ادارة النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016م، 1437 ، ص 199.

و تستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، و بناء أعلى نتائج هذه المقاربات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى و في أي مواقع المؤسسة و بالتالي تحديد مواقع الرضا و عدم الرضا.<sup>(1)</sup>

### ب. ترك العمل:

إن بقاء الفرد و استمراره في عمله بمنظمة معينة بعد مؤشر الرضا هذا العامل عن عمله و تعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديم الاستقالة.

وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات الأهمية في تقييم فعالة مختلفة برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، و يقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة، و تحسب معدلات ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

### معدل دوران العمل:

$$\frac{S}{\text{Mot}_0 + \text{Mot}_1} \times 2$$

<sup>1</sup>. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 200.

: 437

S: عدد الأفراد الذين تركوا العمل.

Mot<sub>0</sub>: عدد الأفراد الذين تركوا العمل في أول الفترة.Mot<sub>1</sub>: عدد الأفراد الذين تركوا العمل في آخر الفترة.

مما سبق يتبين لنا أن البقاء الفرد في مؤسسة دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب و ترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب و ترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات و عوائق دون تحليل أسبابها و تقييم و سائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب و ترك.

### (3) المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم و استبيات تصاغ على شكل عبارات نتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب و أطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات و تركيبها، و يعتمد في بناء هذه المقاييس في هذه الدالة على طريقتين:

#### أ/ طريقة تقييم الحاجات:

تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحث تتبع هرما عاما للحاجات الإنسانية مثلها ( اقترح ماسلو Maslow) و الذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية حاجات الأمان/ حاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات تصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع

الذي يتجه للعمل لمختلف الحاجات لديه<sup>(1)</sup>، و عليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالاستمارة.

### ب/طريقة تقييم الحوافز:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، و تحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، يجعل الأسئلة التي نحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر و المنح و فرص الترقية و ساعات العمل، و يجب أن تعطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن يؤثر على الرضا. و بناء على ما سبق تتعدد المقاييس الذاتية و يمكننا ذكر بعضها:

#### 1. معدلات القياس و الرد على الأسئلة:

و هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، و فيها يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل و من أشهر المعدلات.

#### • الأجندة الوصفية للعمل:

و الأسئلة بها تناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، للأجر، فرص الترقية، للإشراق، الزملاء، قام بصياغتها في الستينيات من القرن العشرين سمين و كاندل و قام بمراجعتها في 1990 .

#### • قائمة استقصاء جامعة مينسوبا:

وضعها في 1967 كل من وايس weiss ، دافيس Dvis ، انقلاند England و لفكويست، و يستخدم طرقا مختلفة حيث يكمل للأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذين يكونوا ما راضين أو غير

<sup>1</sup>. أحمد صقر عاشور، ادارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 1972، ص 202.

راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم ( أجورهم - فرص الترقية ) 9 تشتمل هذه القائمة على 20 بندا كل يتعلق بجانب معين من العمل، و يعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي:

غير راض تماما، غير راضي، محايد، راض، ، راض تماما.

## 2. المقياس العام للعمل:

و يتعلق بمجموعة بنود مرتبطة فقط بالرضا عن العمل بصفة عامة و هو مقياس وضعه كل من ( إيرونسون، سميث، بول، جيسون 1989 )

و يمكن استعماله عند إجراء مقارنة بين عدة وظائف عدة مؤسسات لكن لا يكمله إعطاء معلومات دقيقة عن جوانب جزئية في العمل.

ب. المقابلات الشخصية ( مقابلات المواجهة )

تتضمن مقابلة العاملين و جها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العامل أو الموظف بحرية الكلام، و تكون المقابلة ناجحة إذا أجاب العمال بأمانة.<sup>(1)</sup>

ج. طريقة الفواصل المتساوية ثورستون

قدمت هذه الطريقة عام 1928 من طرف ثورستون Thurtone و بدأ بتجميع مفردات نصف الخصائص المستقلة، أو نصف الأشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله، و تقوم على المسافات المتساوية البعد قصد الوصول إلى متصل الجمل الدالة على متغيرات الرضا عن الموضوع المراد دراسته، في وحدات متتالية من حيث مدى تعبيرها عن شدة هذا الاتجاه ( إيجابيا أو سلبيا ) ، و بعد ذلك تستبعد العبارات ذات التباين العالي و يحتفظ بالعبارات ذات التباين

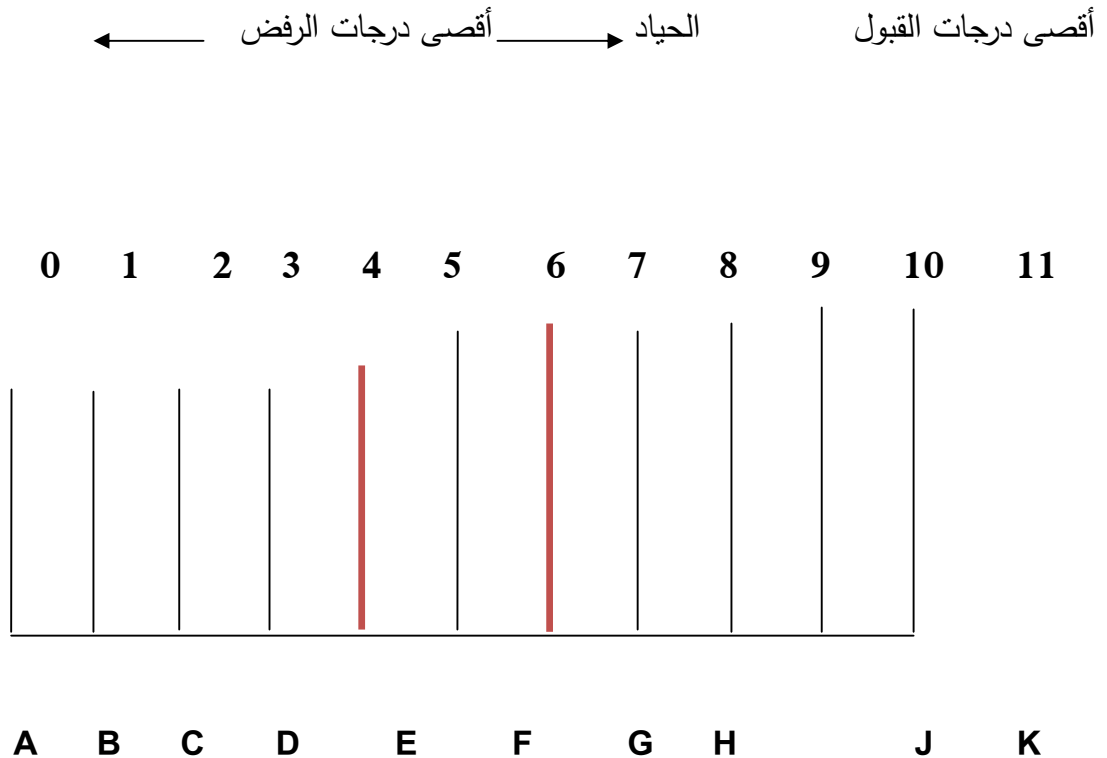
<sup>1</sup>. الأستاذ جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 203.



المنخفض التي وقع عليها الاختبار، و يكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم المحكمين.

يوضع المقياس على شكل هرم في قمته جملا تمثل أقوى الاتجاهات الايجابية و في نهايته جملا تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، ثم يقدم على شكل استبيان للعمال على أن ترتب الجمل بشكل يوحى بتسلسلها، و توضع النقط بالتدرج المقابلة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، و يتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، و يطلب من كل فرد أن يقرر إذ كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من عبارات القائمة، و يكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام.<sup>(1)</sup>

شكل رقم (7) طريقة المسافات المتساوية البعد



<sup>1</sup>. الأستاذ جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 204

تشير الحروف الأبجدية إلى العبارات و التي تصف ( من A إلى E ) إلى الاتجاه أساليب و تشير العبارات ( من G إلى K ) إلى الاتجاه الموجب أما الحرف ( P ) فيشير إلى الحياد و من الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة:

- تسامها بقدر من الذاتية حيث أن قيمة الخلطة بكل جملة محددة مسبقا من قبل المحكمين و يحتاج إلى جهد كبير في أي إعداد المقياس.
- الدرجة المستخلصة من القياس هي متوسط أوزن العبارات التي يجيب عنها المبحوث.
- هذه الطريقة لا تعطينا فكرة عن شدة الاتجاه لأن المواقف على نفس العبارة تصح دائما بنفس الطريقة بصرف النظر عن شدة اتجاه المتحين لها. <sup>(1)</sup>

#### د. طريقة التدرج التجميعي للبكرت:

تحاول هذه الطريقة تفادي التعقيدات و الجزاءات الموجودة في طريقة ثورستون، و قام بوضعها Lichert عام ( 1932 ) عند نشر لمقال في مجلة " رشيف علم النفس Archives of psychology " ، تحت عنوان تقنية الاتجاهات " Atechnique for the measurement of attitudes " و تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص العمل و يطلب من الفرد أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة على النحو التالي:

1. أوافق بشدة جدا.

2. أوافق.

3. غير متأكد.

4. معارض لا أوافق.

<sup>1</sup>. الأستاذ جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 205.

## 5. أعارض بشدة.

و تعطي الاستجابات التي يختارها المبحوث تتراوح بين (1) و (5) حسب درجة و موافق أو عدم موافق على العبارة و بتجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد، في العبارات التي سيحتويها المقياس النهائي فيتم اختيارها بقوة الارتباط بين الدرجة التي حصل عليها الفرد بعد اختياره لأحدى الاستجابات و الدرجة الكلية لمجموعة العبارات، فكلما زاد الارتباط بينهما كلما كان ذلك كافيا على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموعة العبارات مما يستوجب استبعادها من القائمة النهائية للعبارات التي يحتويها المقياس<sup>(1)</sup>، وقد استخدمت هذه الطريقة على نطاق واسع في البحوث و الدراسات الميدانية، لكن ما يؤخذ على هذه الطريقة النقاط التالية: <sup>(2)</sup>

- يمكن لشخص يختلفان في استجابتهما أن يحصلان على نفس الدرجة الكلية على المقياس، أي أن الدرجة الكلية المستحصلة في ضوء طريقة " ليكرت".

- تطمس معالم الفروق النوعية في الاتجاهات بين الأفراد أنها لا تفسير الدرجة التي لا تفسير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى ضمن الدرجات التي حصل عليها الأفراد الآخرين.

- أنها لم تفلح في توضيح الحدود بين كل استجابة و أخرى، فكيف للعامل التفريق بين: و أعارض أو أعارض بشدة.

ه . طريقة الفروق ذات الدلالة لاسكود ( Osgood ) وزملاؤه

وضع هذه الطريقة ( 1957 ) أسكود Osgood ، سوسي Suci ، تاتيوم و يقوم تصور أسكود في مقياسه على أساس أن لكل مفهوم أو تصور نوعين من المعاني عند الفرد، الأول المعني الاشاري و هو ما

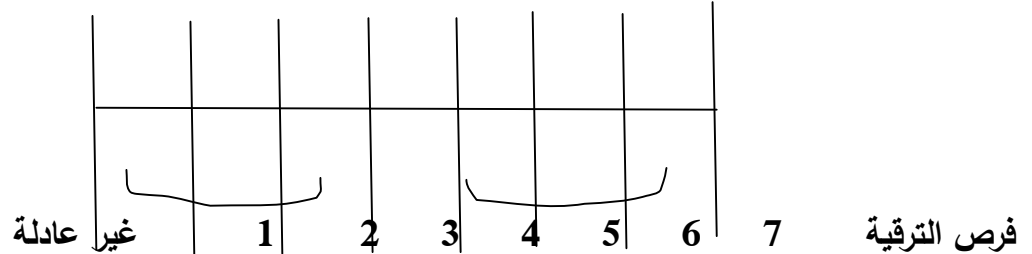
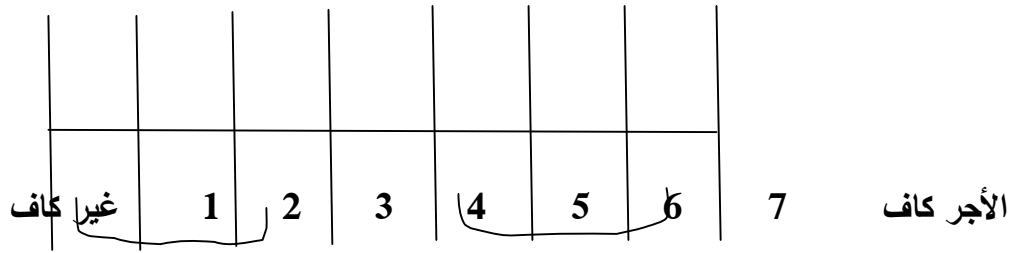
1. الأستاذ جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 206.

2. الأستاذ جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 206.

تشير إليه الكلمة ( الأشياء التي تصدق إطلاق اللفظ عليها)، ثاني المعاني الدلالي و يقصد به الأفكار و المشاعر التي تحيط بالكلمة ، و التي تكون سارة أو غير سارة.<sup>(1)</sup>

و يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، و يمثل قطبا المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصران بينهما عددا من الدرجات، و يطلب من الفرد اختيار التقصير التلاؤم ومشاعره نحو العمل.

و في الآتي مثال لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل وفق هذه الطريقة:



عادلة

تدل النقطة من ( 5 إلى 7 ) على الاتجاه الايجابي و النقطة ( من 1 إلى 3 ) على الاتجاه السلبي، بينما تدل النقطة ( 4 ) على حالة الحياد.

<sup>1</sup>. عبد اللطيف محمد خليفة و عبد المنعم شحاتة محمود، سيكولوجية الاتجاهات ( المفهوم، القياس، التغير )، دار غريب للطباعة، مصدر بدون تاريخ، ص 107.

تجمع كل الدرجات التي أعطاهما الفرد و يكون المجموع ممثلاً لرضا الفرد، و يلي ذلك اختبار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص بكل جانب من جوانب العمل، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عالياً المجموع الكلي يبقى، أما التي يكون ارتباطها منخفضاً فتستعد من القائمة النهائية للمقاييس. (1)

و. استقى هرزبرغ Herzberg هذه الطريقة من نموذج فلا نقان لقياس سلوك العامل، و قد استخدمها هرزبرغ في بحثه الذي خرج بنظريته المعروفة عن الرضا و عدم الرضا، و تقوم هذه الطريقة على طرق سؤالين أساسيين:

- حاول تذكر الأوقات التي كنت فيها سعيد جداً في عملك و حدود الأسباب التي جعلتك تشعر بهذه المشاعر.

- حاول تذكر الأوقات التي شعرت باستياء شديدة من عملك و حدد الأسباب التي جعلتك تشعر بهذه المشاعر.

- و بتجميع الوقائع التي بدى بها العامل و تصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها، يمكن معرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة له و أي منها تعتبر مسببة للأشياء و عدم الرضا.

- إن هذه الطريقة بتركيزها على أسباب الرضا و عدم الرضا أهملت حالة الرضا النسبي ( الحياد)، كما أن طبيعة أسئلتها المفتوحة يعطي مجالاً للذاتية، " و يمكن تجاوز هذا الأمر من خلال تجميع ما أمكن من الوقائع الحرجة التي تسبب الرضا و الاستياء في قائمة واحدة ضمن جوانب معينة، و بطلب من العامل الإشارة إلى هذه الوقائع التي يكون قد تعرض إلى بعضها. (2)

1. الأستاذ جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 208.

2. الأستاذ جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 208.

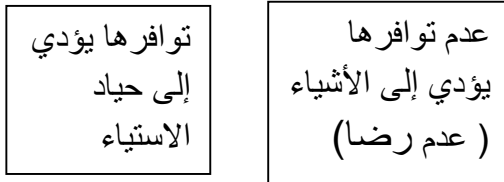
### المطلب السادس: نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي و تفسيره أي التعرف على أسبابه و كذلك التنبؤ به و كيفية التحكم فيه أو تحسييه، و فيما يلي يستعرض الباحث أهم تلك النظريات التي تفسرها رضا العاملين عن أعمالهم و منظماتهم.

#### أولاً: نظرية ذات للعاملين : Twofactor theory

استطاع فرديريك هيربرج **predrich heory** من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا و الاستياء، و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء و فيما يلي يعرض لهذه النظرية.

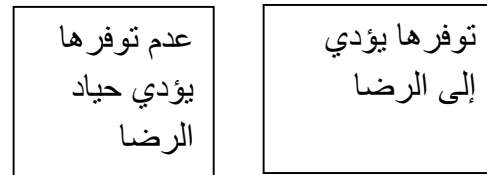
#### العوامل الوقائية



#### أمثلة

- ↓
- ظروف العمل
- الإشراف
- سياسات المنظمة
- الأجر
- العلاقات

#### العوامل الدافعية



#### أمثلة

- ↓
- الانجاز
- المسؤولية
- التقدير
- التقدم و النمو
- أهمية العمل

**العوامل الدافعية:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إشارة الحماس و خلف قوة دفع للسلوك و هي التي تقي الفرد من مشاعر الأشياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

**العوامل الدافعية:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إشارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك و هي التي تقي الفرد من مشاعر الأشياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

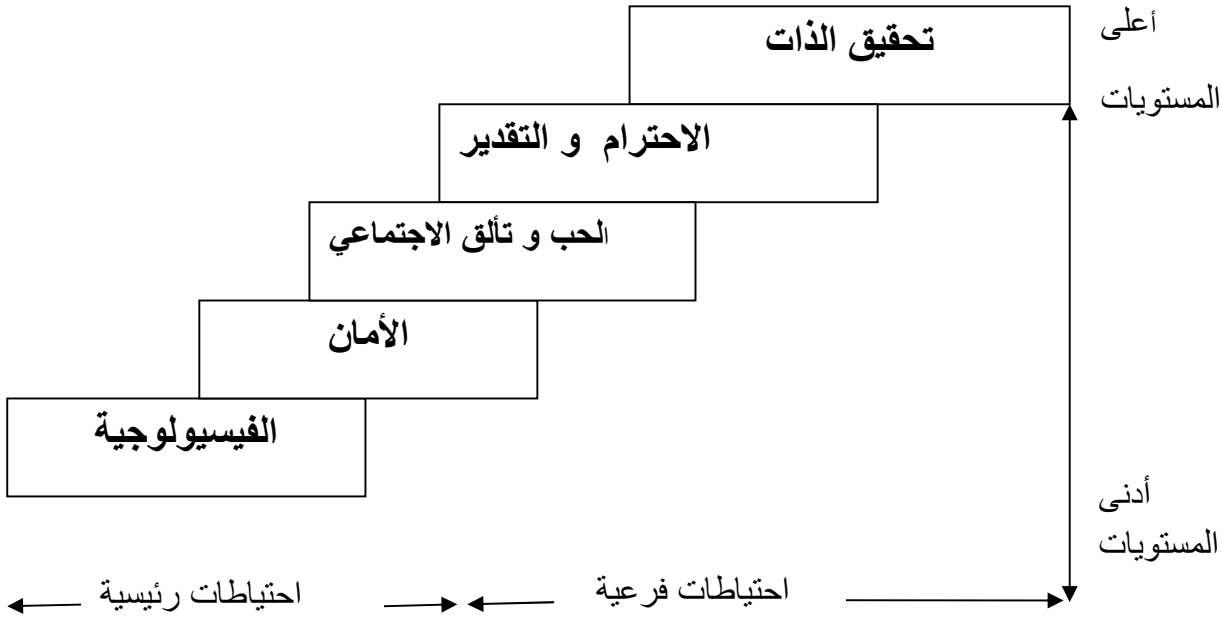
**العوامل الوقائية:** هي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر مما الأشياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، و لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعية و حماس لدى الأداء.<sup>(1)</sup>

**ثانيا: نظرية هيكله الحاجات لماسلو:**

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات priorities معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه ارتقى إلى إشباع احتياجاته الكاملة على المستويات الوسطى و العليا.

و يعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج في خمس مستويات و الشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 89.90.



### ثالثا: نظرية الدرفز

لخص لاندي و ترميو ( 1980 ) نظرية المعروفة بالرموز أي أرجي E.R.G و التي يعتمد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات إنسانية و هي:

#### 1) حاجات الكينونة: Existence Needs:

و هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام...

#### 2) حاجات العلاقة: Related Needs:

و هي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية و المحافظة عليها.

#### 3) حاجات النمو: Growth Needs:

و هي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات و حاجات تحقيق الذات و يتفق الدرفز مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجات يؤثر على أهميتها و أهمية الحاجات للأعلى منها



في المستوى، كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع حاجات العليا أكثر أهمية عند الناس، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس.<sup>(1)</sup>

#### 4) نظرية عدالة العائد ( Vroom ) فروم:

يرى فروم أن عملية الرضا تحدث للمقارنة يجريها للموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، و بين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، و يعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة للاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، و هذه المنفعة تضم الجانبين المادي و المعنوي معا، و تفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع يعتقد أنه يستحقه.<sup>(2)</sup>

#### 5) نظرية وضع الأهداف:

يرى أدوين لوك ( Adwin Look ) أن المسببات الإنسانية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدى، و إنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.<sup>(3)</sup>

#### 6) نظرية لإنجاز لميكلاند : Mecelland , Achievement Theory

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات و طبيعتها التأثيرية،

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص 94.

<sup>2</sup> Tharring ton , donnie Evevette, 1993, percoived principal leader ior and reported tea ships behav and reported tra cher jol satisfactoin, ( leader shi pbehavion ) DATA , 53, 07. 2198

<sup>3</sup> بوهنت الة قهيمه، التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصوصة، اطروحة ماجستير ، جامعة باتنة، 2009، ص 82.

حيث يرى ميكيليلاند ( 1961 م) أن لدى جميع الأفراد و بدرجات متفاوتة ثلاثة حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم و توجه سلوكهم و هذه الحاجات هي:

✓ الحاجة إلى القوة.

✓ الحاجة إلى الاندماج أو الانتماء.

✓ الحاجة إلى الانجاز.

ومن ثم فهو يرى أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة و التأثير على الآخرين، أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للاندماج فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين و يصنعون قيمة كبيرة للصدقة و مشاعر الناس تجاههم، في حين أن الأفراد و الذين لديهم حاجة كبيرة للانجاز فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم.

#### (7) نموذج ستيرزو بورتر ( Steers and Poter Model )

اقترحا ستيرزوبوتر ( 1979م) في كتابهما الحديث " الدوافع و سلوك العمل" نموذجا هيكليا متكاملا حيث افترض بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها فهما جيدا من خلال هيكل متعدد الجوانب.

و يرى الباحثان أن أية نظرية متكاملة في الدوافع ، إذ أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العلمي، فإنها ينبغي أن تعني بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات الهامة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة و هي موضحة بالجدول التالي:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، المرجع السابق، ص 96-104.

الفرد و صفاته	العمل صفاته و نوعيته	البيئة الإدارية و صفاتها
1. الفوائد	- نوعية المكافأة و الجوائز	- بيئة العمل الحالية
2. المواقف و الاتجاهات	الداخلية	- الزملاء
نحو الذات	- درجة الحرية و	- المشرفون أو المشرف
نحو العمل	الاستقلال	- الحركة و الفعالية الإدارية
نحو بيئة العمل و حالاته	- كمية الإنجاز المباشر و	- ممارسات للمكافأة و
3. الحاجات إلى:	التغذية الرجعية	الجوائز.
- المأمّن	- كمية المهمات و أنواعها	- نظام الحوافز و المكافآت
- العلاقات الاجتماعية	المتعددة.	- المكافأة الفردية
- للإنجاز و النمو النفسي		- الجو العام للإدارة.

و بعد استعرضنا لأهم النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن رضا العامل يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاته و منظمته و بيئة عمله و كذا المجتمع الذي يعيش فيه و من هنا يصعب تطبيق أو تعميم نظرية بذاتها على جميع العاملين في مختلف المجتمعات أو قطاعات العمل، لذا لا بد من دراسة واقع العامل ألقيمي و البيئي و العملي كي يتم اختيار و تطبيق النظريات المناسبة الملائمة و التي من شأنها تحقيق رضاه الوظيفي و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة له و للمنظمة التي يعمل بها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>. عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص 105.

**تمهيد:**

تواجه المؤسسات المختلفة في الدول الصناعية و النامية على حد سواء تحديات داخلية و خارجية متعددة، فعلى المستوى الداخلي مثلا ثمة تغيرات في تكوين المواد البشرية بها، و مؤهلاتها و تطلعاتها و طموحها و مشكلاتها و تقييم أدائها.

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة إذ تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى، المادية و التنئية و المعلوماتية و تفعيلها إيجابا أو سلبا ، لذا أصبح اهتمام المؤسسة الأول هو تحسين أداء الأفراد.

و عليه حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفاهيم الأداء و ذكر عناصره و التطرق لدراسة العوامل المؤثرة فيه ، ثم التطرق لدراسة مفهوم تقييم الأداء مع ذكر نظرياته و طرق تقييم الأداء و أساليب تقييمه.

## المبحث الثاني: مفهوم أداء الأفراد

## المطلب الأول: تعريف الأداء (performance)

تظم أنظمة إدارة الأداء على مقاييس كلا من السلوكيات الموظف و نتائج سلوك الموظف، لايشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف و لكن السلوكيات نفسها فقط بالأداء تكون عن سلوك أو ما يفعله موظف و ليس عن ما ينتجه الموظفون و نتائج عملهم.

هناك أيضا خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي نميز بها الأداء.

أولاً: أنها ذات طبيعة تقييمية: نعني هذا يمكن التمييز على هذه السلوكيات.

ثانياً: الأداء متعدد للأبعاد يعني هذا أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق أو إفشال الأهداف التنظيمية (1)

تعني كلمة أداء في الحقيقة إنجاز عمل، عقد أشغال و مع الزمن أصبحت تعني الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، كما تناوله بالتعريف أحد الباحثين على أنه " مستوى نشاط الوحدة الإنتاجية الذي يعتبر عن درجة معينة من الدرجات أدائها، يرتبط بالطاقة الإنتاجية التي تمثل القدرة على الاداءتحت ظروف معينة.

أما ( RebertgegisMorrerau ) فيرى أن الأداء هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها، غير أن كلمة أداء اكتسبت بعدا جديدا وفقا لتعريف " خماخم" حيث تشمل كلا من عنصر الفعالية و الكفاءة الإنتاجية، و عن طريقها تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها أقل للموارد.

1. أستاذ دكتور: مدحت أبو النصر، للأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص63.

فالفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت العوامل المستعملة، أما الكفاءة فتعني مقارنة النتائج المحققة مع الإمكانيات المستخدمة، من هذا المنطلق نصل إلى الأهداف يشمل مفهومين : الفعالية و الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدورو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد و هي: القدرات و إدراك الدور، و القيام بالمهام عند " توماس حلبرت " تقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك، وبين الإنجاز و الأداء ذلك السلوك الذي يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كقعد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو التفتيش.<sup>(2)</sup>

### مفهوم الأداء حسب (2003) motowildo

يعرف على أنه " القيمة الإجمالية المتوقعة من قبل تنظيم الحلقات السلوكية الفردية خلال فترة زمنية محددة"<sup>3</sup>

Le définition de Motowidlo (2003) : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qui exerce un individu pendant une période de temps donnée

<sup>1</sup> مجلة السياسة الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، مخبر البحث، تقييم سياسة التنمية الاقتصادية في الجزائر، العدد رقم 2، ديسمبر 2011، الدكتور حسن خياية، ص 131.  
<sup>2</sup> مجلة أبحاث نفسية و تربوية، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، قسم علم النفس و علوم التربية، الأروطونيا، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 10، جوان 2017، ص 288.

<sup>3</sup> - Sylvie – onge et victor haines « gestion des performance au travail de boech 1<sup>er</sup> édition 2007 Belgique P 98.

**المطلب الثاني: عناصر الأداء**

عندما يتبين أن الأداء بأنه النتائج التي يسعى الموظف لتحقيقها حينئذ نتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء و تخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة.

تبرز أهمية ثلاثة من هذه العوامل على وجه الخصوص

1. **الموظف:** ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.
2. **الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد و يحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
3. **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و فرة الموارد و الأنظمة.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث: أبعاد الأداء**

كما لاحظنا سابقا، الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء، على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة محددة، فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: أداء المهمة و الأداء الضمني، يستخدم بعض المؤلفين أيضا السلوكيات الاجتماعية و سلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني.

يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يمتلكوا بالضرورة على النحو متصل يمكن أن يكون الموظف كفؤ بدرجة كبيرة في عمله و مهمته و لكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

<sup>1</sup>. ماريون إي هاينز، إدارة الأداء، ص 273.

- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية و الكفاءة.
- يتم تعريف الأداء الضمني على إن هذه السلوكيات التي تساهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:
  - الإصرار على الحماس و بذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل: ( المواظبة و الغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل).
  - التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسميا جزء من الوظيفة مثل ( اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل اقتراحات بناء)
  - المساعدة و التعاون مع الآخرين مثل: ( مساعدة و مساندة العمال و العملاء)
  - إتباع القواعد التنظيمية و الإجراءات مثل: ( الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل مفصل للناس بالخارج).

يعتبر كلا من الأداء الضمني ( العام) و أداء المهمة أبعادا هامة تنظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء تخيل ما يمكن أن يحدث لمنظمة يكون كل الموظفين بها متميزين في أداء المهمة و لكنهم لا يؤدوا جيدا كل الموظفين بها متميزين في أداء المهمة و لكنهم لا يؤدوا جيدا فيما يتعلق بالأداء الضمني ( العام) ماذا سيحدث لوطلب منك زميل لك أن تجيب مكالمة تليفونية عند ما يرن التلفون بينما يكون بالحمام لأن عملا هاما سيتصل في ذلك الوقت؟ ماذا لو قال : هذا ليس شأني؟ تدرك كثير من الشركات الآن أن هناك حاجة للتركيز على كل من أداء المهمة و الأداء الضمني( العام) لأن المنظمات التي تؤدي بشكل جيد بدون ( استخدام السلوكيات الضمنية الإيجابية بحد أدنى من جانب كل الموظفين، فكر في حالة شركة ( TRWInc) واحد من أكبر 10 شركات عالمية للسيارات واحد أكبر ممولي الصناعة (



63800 قامت TRW بمبيعات 13.1 مليون دولار أمريكي ووظفت حوالي 63800 موظف مع زيادة ضغط ( السوق و النمو، أرادت TRW أن تصبح ذات أداء أفضل، ذات خبرة في أسواق جديدة و تقدم قيمة أكبر المساهمين، لعمل هذا طور فريق الإدارة العليا ما أسموه سلوكيات TRW يتم توصيل هذه السلوكيات لكل أنحاء الشركة و لها دور بارز في عملية إدارة الأداء، غالبية سلوكيات TRW تركز واقعيًا على الأداء الضمني ( العام) بشكل خاص، تؤكد سلوكيات TRW على عديد من عناصر الأداء الضمني بما فيها العمل الجماعي و الثقة.

يلخص الجدول ( 4-2) الاختلافات الرئيسية بين الأداء المهمة و الأداء الضمني: أولاً: يختلف أداء المهمة فيما بين الوظائف على سبيل المثال المهام التي يؤديها مدير الموارد البشرية مختلفة عن هذه المهام التي يؤديها مدير خط إنتاج المهام التي يؤديها مدير الموارد البشرية مثل: ( أنها ذات طبيعة أكثر إستراتيجية) تختلف عن محلل الموارد البشرية على مستوى الكلي ( أي أكثر عملية بطبيعتها)، من ناحية أخرى يكون الأداء الضمني متشابهًا بالتساوي عبر كل المستويات الوظيفية و المترتبة، كل الموظفين بدون اعتبار للمسمى الوظيفي، و الوظيفة و المسؤوليات يكون بالتساوي مسؤول عن التطوع لتنفيذ أنشطة المهمة مثل : التي لاتعتبر رسمياً جزء من عملهم.

ثانياً: من المحتمل أن يكون أداء المهمة محدد الدور، أي أن أداء المهمة يكون عادة موجوداً في وصف وظيفي واحد، من جانب آخر لا تكون سلوكيات الأداء الضمني ( العام) محدد الدور ، بدلاً من ذلك إنها متوقعة بدون جعلهم محددين، أخيراً يتأثر أداء المهمة أساسياً بالقدرات و المهارات مثل: ( المعرفة و الطبيعية بينما يتأثر الأداء الضمني بالشخصية ( أي الضمير الوعي).<sup>(1)</sup>

3800 ( 2-4) الاختلاف الرئيسي بين أداء المهمة و الأداء الضمني ( العام)

<sup>1</sup>. د، سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، مرجع السابق ، ص 115- 117.

أداء المهمة	الأداء الضمني ( العام )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يختلف بإخلاف الوظائف.</li> <li>- محتمل أن يكون محدد الدور.</li> <li>- الاهتمام ( الركائز ) القدرة المهارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متشابه عبر الوظائف.</li> <li>- ليس محتملا أن يكون محدد الدور.</li> <li>- الاهتمام ( الركائز ): الشخصية.</li> </ul>

#### المطلب الرابع: معايير السلوك و العوامل محددة للأداء

ما العوامل التي تجعل الموظف يؤدي بشكل جيد؟ لماذا يؤدي الأفراد معين بشكل أفضل عن الآخرين ؟  
مجموعة من ثلاث عوامل تسمح لبعض الناس بالأداء بمستوى أعلى عن الآخرين: المعرفة الصريحة،  
المعرفة الإجرائية، الدافع

الأداء = معرفة صريحة، معرفة إجرائية ، دافع.

لو كان لدي أي من هذه المعايير قيمة ( صفر )، سيكون للأداء قيمة صفر على سبيل المثال تأمل حالة " جان " معرفة صريحة معرفة صريحة ممتازة تتعلق بالتجارة خاصة أنها تعرف كل الماركات، و الأسعار و الأحجام و دوافع البيع ستعتبر أنها معرفتها الصريحة معرفة جدا " جاي " ذكية أيضا وقادرة طبيعيا على القيام بكل الأعمال الضرورية ، لاتظهر " جان " رغم هذا الدافع للأداء، عند دخول العميل المحل، فهي لا تقترب منه، بدلا من هذا تجلس خلف ما كبتته تسجيل النقد و تتحدث بالهاتفون عندما يكون مديرها

بالمتجر، فإنها تبدي مجهود كبيراً، و لكن تشتكي زملائها أنه بمجرد مغادرة المدير تتوقف " جان " عن العمل، لهذا من المحتمل أن يكون أداؤها الإجمالي ضعيفا لأنه على الرغم من أنها لديها معرفة صريحة مطلوبة للوظيفة فهي غير متحمسة لتطبيقها على عملها عندما يراقبها المشرق.<sup>(1)</sup>

- يمكننا أن الفكر في مجموعة من الأفراد التي حققوا المستوى الأعلى للأداء في مجالهم، تأهل في تجرودر لاعب الجولف " بيل " خير كرجل أعمال مؤسس ميكروسوفت، بواي فيستشر كلاعب شطرنج...كيف كانوا قادرين على تحسين أدائهم بثبات حتى عندما يعتمد الآخرون أنهم وصلوا الآخرا الحدود؟ الشيء المشترك بين هؤلاء الأفراد هو أنهم بذلوا عدد كبير من الساعات عديدة أسبوعيا ببساطة.

- و من أهم معايير السلوك و محددات الأداء مايلي:

- تطبيق التعامل مع مشكلات الأداء.
- حقيقة أن الأداء يتأثر بتأثير المتحدد لثلاث عوامل مختلفة لها تطبيقات للتعامل مع مشكلات الأداء التعامل مع مشكلات الأداء بشكل سليم، يجب المديرين معلومات تستسمح لهم بفهم لوكانت مصدر المشكلة معرفية صريحة، معرفة إجرائية.
- دافع أو مجموعة من هذه العوامل الثلاثة، لو نقص موظف الدافع و لكن يعتمد المدير أن مصدر المشكلة معرفة صريحة، ربما يرسل المدير الموظف لبرنامج تدريبي لمعرفة الشركة ليكتسب المعرفة التي تنقصه، ربما يكون هذا بوضوح مضيعة للوقت و المصادر للفرد و المدير و المنظمة في حالة ( جان ) لأن هذا نقص للدافع و ليس للمعرفة الصريحة و هذا بسبب أدائها الضعيف لهذا لا تحتاج أنظمة إدارة الأداء فقط لقياس الأداء ولكن أيضا تقديم معلومات عن مصدر أي قصور الأداء.

<sup>1</sup>. د، سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2010، ص 113.

العوامل المؤثرة على معايير ( محددات ) الأداء:

تتأثر العوامل التي تحدد الأداء بالموظف ( أي القدرات و الخبرة السابقة ) ممارسات الموارد البشرية HR و بيئة العمل مثل : تقدم بعض الشركات فرص أكثر التدريب عن شركات أخرى، في قيمة القائمة المتعلقة بإستثمار التدريب السنوي فهناك IBM ( بليون دولار أمريكي ) Aconture 717 مليون المحتمل أن يكون المعرفة الصريحة مشكلة كبيرة لأنه عندما يتم التعرف على نقص المعرفة و تحديده فيكون لدى الموظفين فرص عديدة لمأ الفجوة، رغم هذا ربما تتعلق مشكلات الأداء أكثر بالمعرفة الإجرائية و الدافع.

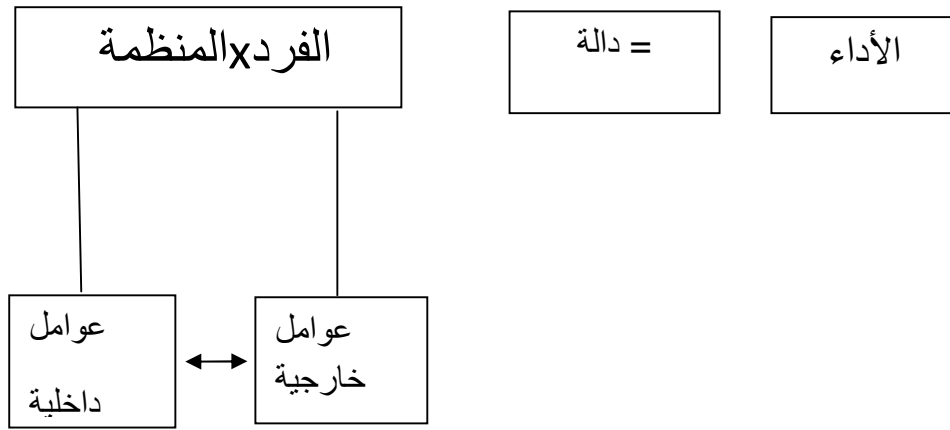
- بالنسبة للمعرفة الإجرائية ربما تكون لدى الموظفين بالفعل المعرفة بأداء مهمة معينة لكن ربما لا يكون لديهم المهارة للقيام بها بسبب نقص المعرفة للممارسة بالنسبة للدافع، فإن مؤشرات العجز ربما تكون قديسبب أعراض للنجاة التي تشمل على صيانة مشاعرالموظفين المتعلقة بالاحباط الاشياء والغضب ، و ربما يكون لهذه المشاعر تأثيرات سلبية قوية على دافع، و ربما يبدو الموظفين حد أدنى للطاقة بأعمالهم.

- لهذا هناك ثلاث خصائص فريدة تحدد الأداء و المعرفة الصريحة و المعرفة الإجرائية و الدافع بالإضافة لذلك يمكن أن تؤثر ممارسات المواد البشرية و بيئة العمل على الأداء عند التعامل مع مشكلات الأداء، يحتاج المديرون أولاً.

- لتحديد أي من هذه العوامل تتعلق بالأداء و بعد ذلك مساعدة الموظف على تحسين أدائه.

- هناك العديد من عوامل التي يجب أخذ في اعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني، حيث أن هذا السلوك هو دالة لمزيج من ناحية و خصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى، و

يوضح الشكل رقم : (7)



الشكل رقم ( 7 ) العوامل المؤثر على الأداء

الأداء أو السلوك كمحصلة لخصائص الفرد و خصائص المنظمة

و يمكن إعطاء أمثلة على العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد كالتالي:

1. الحاجات.
2. الدوافع.
3. الحالة المزاجية.
4. الاتجاهات.
5. المعارف.
6. المهارات.
7. الخصائص الجسمية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر و نشر و موزعون، عمان، 2010، ص 115.

## المطلب الخامس: تعريف تقييم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء على مستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، و مهندسين..

و تعرف عملية تقييم الأداء على أنها : " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه".

و تعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة تحقق فعالية أكبر إذا كانت بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المنظمة.

و من أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- تشجيع و تدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على تقييم

## الفعال للأداء.(1)

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة، و لقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، فعلى حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، و من التعاريف المتاحة عن تقييم الأداء نذكر:

<sup>1</sup>. حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص 123.

- تقييم الأداء هو عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات.
- تقييم الأداء هو قياس أنشطة الموظف العامل بالاستناد على نتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادت ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية، بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.<sup>(1)</sup>

و كتعريف شامل: يعتبر تقييم الأداء جزءا عمل إدارة الموارد البشرية، فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلام الفرد ونوع العمل الذي يمارسه، و يعتبر الأساس في اتخاذ قرارات بالزيادة في الأجور و منح الترقيات، لذلك يصف أحد الباحثين عملية تقييم الأداء بأنها: " عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية و كفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف و مصير الوظيفي.<sup>(2)</sup>

### المطلب السادس: طرق تقييم الأداء

#### 1. طريقة الترتيب البسيط: ( Simple Rank Ovdev )

وفق هذه الطريقة يقوم المقيم سواء كان الرئيس المباشر أو غيره بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ أو من الأعلى إلى الأدنى طبقا لأدائهم و مساهماتهم داخل المؤسسة، فإذا كان المطلوب أداء عشر ( 10 ) أفراد يعطي الرقم ( 1 ) لأحسن فرد و رقم ( 10 ) إلى آخر واحد في المجموعة و لا يتم الاعتماد هنا على معايير و إنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل،

<sup>1</sup>. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر مدينة نصر القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 124 - 125

<sup>2</sup>. دكتور حسن حبابة، مجلة السياسات الاقتصادية، ص 139.

ومن ايجابيات هذه الطريقة أنها سهلة و بسيطة إلا أنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء مثل التحيز و التساهل و التشدد في تقييم.<sup>(1)</sup>

## 2. طريقة المقارنة المزدوجة: ( الزوجية)

إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم.<sup>(2)</sup>

3. طريقة التدرج: توضح حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يمثل

كل تصنيف درجة معينة للأداء، و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.<sup>(3)</sup>

4. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي

تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد و وفقا

لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و

الخصائص المرتبطة بالأداء.<sup>(4)</sup>

5. طريقة القوائم المرجعية: يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة عددا كبيرا من العبارات و

التي تصف الأشكال و المستويات المختلفة السلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة من

الأعمال، عبارة من هذه العبارات يكون لها وزن أو قيمة مرتبطة بها، و عند تقرير كفاءة العامل

يقوم المشرف بمراجعة هذه العبارات و التي تصف بدرجة كافية سلوك الفرد، يلي ذلك إعداد

كشف خاص بالتقدير عن طريق جمع أوزان كل العبارات الوصفية و التي تمت مراجعتها عن

طريق القائم بالتقدير.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبيدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، ط1، 2015، ص 106.

<sup>2</sup> الدكتور، نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011، ص 93.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 130.

<sup>4</sup> حمداوي و سيلة، مرجع السابق، ص 130-131.



## 6. طريقة الاختبار الإيجابي:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

7. طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة تسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، و يوضح تحديد السلوكيات و تسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها و غير مرغوب فيها.

8. الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف و القوة و الأداء، مهارات الأفراد و تضع الاقتراحات التطويرية و التشجيعية.<sup>(1)</sup>

## الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب و أخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت طرق حديثة و من أمها ما يلي:

## أ. مقياس التدرج على أساس السلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتين التدرج البياني و المواقف الحرجة، يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد، بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة ، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

<sup>1</sup>. حمداوي وسيلة، مرجع نفسه، 131.

**ب. مقياس الملاحظات السلوكية:**

ت. يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، و تركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم الأداء. و يحدد هذه المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعدد بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة، ومن ثم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد أبعاد العمل.

**طريقة مراكز التقييم:**

تسعى هذه الطريقة إلى القياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية... إلخ يتحدد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلفة المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين لإدارة العليا.<sup>(1)</sup>

**المطلب السابع: أساليب تقييم الداء**

تستخدم الشركات عديد من المداخل لتقييم الأداء، ويتوقف اختبار الأسلوب على الغرض من التقييم و على تفضيلات الإدارة، حتى داخل الشركة الواحدة قد يستخدم العديد من الطرق لتقييم الأداء و التي تتمشى مع التفاوت و الاختلاف بين جماعات العمل و تفضيلات المديرين بهذه الوحدات التنظيمية، فما قد يستخدم في إدارة الإنتاج، يختلف عن المستخدم في إدارة المبيعات و هكذا...

و يعني هذا التفاوت في الأسلوب المستخدم في التقييم نتيجة نتيجة لعد وجود اتفاق على أفضل أسلوب لتقييم أداء الأفراد.

<sup>1</sup>. حمداوي وسلة، إدارة المواد البشرية، مرجع سابق، ص 132-133.

و أيا كان الأسلوب المستخدم في التقييم فلا بد أن يكون صادقا أي أن محتويات المقياس ذات علاقة بمحتويات الفاعلية و الكفاءة المطلوبة فيلا أداء العمل، و أن يتصف بالثبات، و الثبات بمعنى أنه إذا كان العمل ثابت و مستقر نسبيا، فإنه يعطي قيمة واحدة أما إذا أعطى قيم مختلفة للتقييم فهذا يعني أن القياس صعب.

و أيضا أن يتصف بإمكانية التطبيق و الفهم لمحتويات النظام، يجب أن يكون المقياس أو الأسلوب المستخدم في تقييم موضوعيا فكلما إعتد المقياس على مقاييس كمية كلما كان أفضل في التقييم.

بذلك يمكن تصنيف أساليب التقييم و القياس للأداء كما يلي:

### 1. أساليب القياس التقديرية:

و تختص هذه بتوصيف جوانب القوة و الضعف في أداء الفرد أو في سلوكه. لذلك يتطلب الأمر توافر توصيف دقيق للعمل أو تحليل و تحديد الأدوار المطلوبة من السلوك، كمدخل للمساعدة في الحكم على الأداء، بدون وجود معيار ملائم فإن القياس يكون شخصيا، و يتعلق بتقييم خصائص وسمات الفرد أثر مما يركز على الأداء الحالي. و هذه الطرق أيضا تتطلب وقتا □ لتنفيذها و يصعب في نفس الوقت تفسير نتائج التحليل.

و تعتبر هذه من الطرق الأكثر شيوعا و هي تسمح القائم بالتقييم بمرونة أكبر في تقييم الأداء الكلي للفرد.

### 2. أساليب التقييم على أساس الأهداف الموضوعية:

حيث يتم تقييم الأداء على ضوء الأهداف التي سبق تحديدها للفرد و التي تعتبر معيارا أو مقياسا للأداء، يتطلب هذا الأسلوب اتفاق بين المدير المرؤوس على الأهداف المعنية أو المخططة، وما يترتب على

ذلك من نتائج، حيث تقارن هذه الأهداف بالأداء المنجز، و غالبا ما يكون هذا الإنجاز قابلا للقياس، أو أنه سهل مقارنته بالمعايير الموضوعية و يمتاز هذا الأسلوب بالمرونة و التركيز على مواصفات العمل.

### 3. المقاييس التدريجية:

حيث يتم تقييم الأداء على ضوء عدد من العوامل كل منها يتكون من عدد من الجزيئات أو المكونات، و لابد أن يقترن المقياس بتصنيف مختصر للسلوك المرغوب و الغير المرغوب، و يزودنا المقياس بنمط للقياس الموضوعي.

### 4. القوائم السلوكية:

تقتصر مهمة القائم على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل. و يستخدم هذا النوع في الأعمال الروتينية و المحددة المهام و أعمال البيع و الأعمال الفنية، و لكن يخشى من خطأ التعمم و الذي إعطاء المقيم تقييما واحد للفرد في صغات مختلفة بناء على انطباع كونه عن الفرد من تقييمه له في صفة من صفات هذا الفرد، و بذلك بدلا من التقييم الموضوعي لمختلف الجوانب المتصلة بالأداء.

### 5. طريقة المواقع الحرجة:

حيث يتم التقييم وفقا لهذه الطريقة بالتركيز على الجوانب ذات التأثير على كفاءة أو عدم الكفاءة في الأداء، و بذلك يستبعد العوامل التي لا تؤثر على الأداء، و مدخل المواقف أو الوقائع الحرجة ذات علاقة بالعمل، و يستخدم كأساس لتوجيه سلوك الفرد، و لكن الخطر يمكن في التركيز على المواقف السلبية فقط، و هي لا تشكل إلا جزءا من العمل، و يفيد هذا المدخل في توجيهه و تحسين الأداء أكثر مما يستخدم في تقييم الأداء الماضي.

## 6. المقاييس الترتيبية:

وفقا لهذا الطريقة يتم ترتيب الأفراد حسب مستويات الأداء، و المدخل الطبيعي هو ترتيب الأفراد تنازليا بحيث يوضح أعلى القائمة الفرد الذي يحصل على أكبر قدر من الصفة محل القياس على رتبة ( واحدة) أي نبدأ بالأفضل، ثم الأقل فالأقل و هكذا...

و قد يتم ذلك حسب الأداء الكلي أو حسب عدد من العوامل.

يوضح الجدول التالي أهم الطرق و الأساليب التي تستخدم في تقييم أداء الأفراد و مزايا كل أسلوب و القيود الخاصة بكل منها:

الأسلوب	الوصف description	درجة الارتباط بالعمل job vetate dness	درجة الصنف reliability	مدى إمكانية التطبيق adaptability	الموضوعية objectivity	تكلفة ادخال النظام
الطرق الوضعية *استخدام توصيف العمل *تحليل العمل *سؤال /جواب	توصيف أداء الفرد	يعتمد على مواصفات العمل و كتطلباته	غالبًا لا يكون صادقًا	سهل التطبيق	يعتمد إلى حد كبير على الحكم الشخصي	من السهل تطبيقه و تكلفته منخفضة
وضع الأهداف *الإدارة بالأهداف *موازنات *القياس المباشر للإنتاج	يتم وضع الأهداف في بداية الفترة ثم يتم التقييم للأداء على ضوء الأهداف المخططة	ذات علاقة كبيرة بالعمل و لكن يحتمل أن تركز على جوانب واحد منه ( الانجازي)	أكثر مصداقية لأنه يعتمد على النواتج المقارنة بالأهداف	يسر في التطبيق	قد يكون موضوعيا أو أقل موضوعية و يتوقف على القائم بالتقييم	يتطلب تدريب مكثف و عدة سندات لتطبيقه
المقاييس التدريجية *قد يتكون من كلمة أو عبارة *قد يتضمن فقرة *له جانب سلوكي	يتم تقييم الأداء على ضوء عوامل محددة مقدما في شكل ثلاث أو أربعة أو خمسة مستويات	قد يكون ذات علاقة كبيرة بالأداء إذا ركزت المقاييس على ذلك	من السهل التعرف على الرتبة بمقارنة الأداء بهذه المستويات	قد يكون غير مرن لذلك يجب المادة النظم في المستويات	قد يكون موضوعيا إذا ما تم وضع المقاييس على ضوء الغرض من التقييم	يتطلب تكلفة عالية
القوائم السلوكية: *الجوانب السلوكية في الأداء *قائمة بالخصائص *الأهمية النسبية لكل منها	يتم التقييم على ضوء قائمة من العوامل المعيارية	تتوقف على علاقة القائمة بالخصائص السلوكية للأداء و ليس السمات الشخصية	من السهل التعرف و قياس الأداء وفقا لذلك	أقل استخداما من الاعمال ذات المهام المحددة	تتوقف على درجة الاستخدام الرسمي لها	تكلفة معتدلة
تقييم المواقف الحرجة	التركيز على الأداء غير الملأئم و تحليله ثم متابعة التطور	يعكس فقط الجوانب الخاصة بالأداء	من الصعب مقارنة الأداء	سهل التطبيق	أقل موضوعية	أقل تكلفة ، و لكنه يحتاج لوقت للتقييم
الترتيب المقارنة الزوجية	مقارنة زوجية سواء الأفراد أو جماعات	يتصل بطريقة غير مباشرة بمحتويات العمل / و المعايير	قد يكون صادقًا	سهل التطبيق	يميل إلى الجوانب الشخصية	أقل تكلفة و يستلزم وقت للترتيب

### العلاقة بين رضا العاملين و مستوى الأداء :

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر ، و أن يؤدي عمله أكثر إتقانا من العامل الغير الراضي ، و قد اهتم الباحثون بهذا الأمر و يعتبر "فكتور فروم " Victor H. Vroom من مؤيدي هذا الافتراض ألا و هو وجود علاقة نسبية بين الرضا و الأداء، إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل و بالتالي يقلل من فرص تركه العمل خارج المؤسسة أو التغيب و التمارض و الإهمال وما إلى ذلك و لدي إختبار "فروم " لهذا الافتراض من خلال دراسات ميدانية متعددة تبين أن علاقات الارتباط بسيطة تتراوح ما بين 0.31 و 0.86 و بمتوسط يعتبر عن علاقة ارتباط بسيطة بدرجة 0.14 بين الرضا الوظيفي و الأداء، و لكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بورتر و لورد و غيرهم و الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي

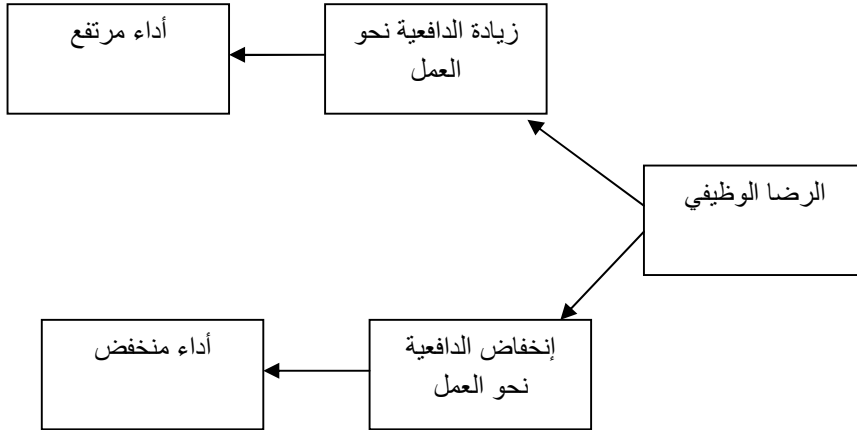
يتض مما سبق أنه يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذتي الأداء المتميز لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا و يحفزهم لمزيد من العمل ، و يشجع التنافس الشرف بينهم.

أما مسألة تأثير الرضا الوظيفي على استقرار العاملين و تقليل تغيبهم عن العمل فهي ظاهرة أقل جدلا، و لذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة، وخاصة في مجال تحسين أساليب الإشراف و نمط القيادة للعاملين، لأن ذلك يعفيها من كلفة البحث و اختيار و تعيين و تدريب موظفين جدد.<sup>1</sup>

إن المنظمة التي لها الحس الإداري يجب أن تنظر إلى ظاهرة تسرب العاملين سواء بشكل جزئي المتمثل في التغيب أو بشكل كلي المتمثل في الإنتقال إلى مؤسسات أخرى داخلية و خارجية نظرة جدية، لأنها

<sup>1</sup> -نوري منير ، تسيير الموارد البشرية الطبعة الثانية ص 360-362

ظاهرة تستحق الدراسة، لذلك يجب تجاهل أو التقليل من أهمية هذه المشكلة و التأكد من أن جزءا ليس ببسير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات، و بالعدالة في التوظيف و توخي المسؤوليات و الوظائف الإدارية .



المصدر : أثر الضغوط على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية شاطر شفيق ،ص 33



**ملخص الفصل :**

في الأخير يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق و التميز في المنظمة هو الأداء الجيد للأفراد ،باعتبار أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها إلى بلوغ الأهداف التي أنشئت من اجلها المنظمة .

بحيث أن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى و ألا يتم تجاهلها تماما ، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينهم جميعا و التركيز على جميع العناصر معا في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته و غنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج و لهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة ،و هو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي منظمة أن تخطط و تنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط و السياسات التي رسمتها بشكل صحيح و من يقوم بذلك هو الأفراد ، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

**الفصل الثاني :**  
**الأدبيات التطبيقية**  
**الدراسات السابقة**

**تمهيد**

لقد تناولنا العديد من الكتب و المجالات تتضمن موضوع الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة ، سواء على مستوى الدول ، المنظمات الحكومية و الأعمال ، أو على نظم عمل بالإدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات ، و في ما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع تطرقنا إلى بعض الدراسات المتشابهة لها بشكل كبير أو ما تناولته بشكل تفصيلي و التي توضح ما أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة .

سوف نقدم في هذا الفصل الدراسات العلمية السابقة التي شملت بعض جوانب هذا الموضوع .

## الدراسات السابقة للرضا الوظيفي

### الدراسة الاولى:

-حبيب سميح خوام : الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية ، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال mba و كانت اشكالياتها : ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي و بين الأداء الوظيفي للموظف في شبكة الجزيرة الفضائية . بحيث اتبع منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشبكة و التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين ، و قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين .

و كانت أهم نتائج هذه الدراسة كالتالي :

1. هناك عد رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الاجور ، و تبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية و ذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت .

2.تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة ، و أيضا عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل ، و عدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي و الخارجي ، و فرص حضور المؤتمرات و الندوات ، و فرص الترقية .

3.العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي بالترتيب : ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة ، إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة ، كفاية الراتب التي تنقاضه .....التي تحصل عليها ، برامج التدريب الداخلي ، نظرة استمع للعمل الذي تقوم به ، فرص الترقية المتاحة في عملك <sup>1</sup>

### الدراسة الثانية :

ايناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة سنة 1428 هـ/1429 هـ ، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى ، بحيث اتبعت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي و الارتباطي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات و التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بنكة المكرمة و التعرف على العلاقة بين الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية و تشمل : ( الجنس ، المؤهل التعليمي، التخصص ، الحالة الاجتماعية ) للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمكة المكرمة .

و من أهم نتائج هذه الدراسة :

1.إن كل من المشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) و انحراف معياري (0.52) ، و مستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67) و انحراف معياري (0.51)

<sup>1</sup>-حبيب سميح خوام ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثره على الأداء الوظيفي ( شبكة الجزيرة الفضائية ) أطروحة تحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال MBA

2. وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده و الالتزام التنظيمي مقدارها (0.571)

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x \leq 0,5$  في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، و الجنس لصالح الذكور .

4. وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x \leq 0,5$  في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، و الجنس لصالح الذكور و المؤهل لصالح الدكتوراه<sup>1</sup>

#### الدراسة الثالثة :

بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليان للدافعية – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد لابشرية و كانت إشكالياتها : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكليان للدافعية ( الإنتماء- القوة – الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس في المؤسسة الجزائرية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي غنطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكليان للدافعية و معرفة تأثير تلك الحاجات على الرضا للعمال في المؤسسة الجزائرية ، و معرفة أهمية الحاجات و الإنتماء و القوة و الإنجاز بالنسبة للعامل الجزائري في تحقيق

<sup>1</sup>-إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى لعام 1428/ 1429

الرضا الوظيفي و معرفة علاقة تلك الحاجات بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري و كذلك الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى توصيات و اقتراحات و نتائج تستفيد منها إدارة المؤسسة .

و من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

يعد الرضا الوظيفي إحدى شروط الفعالية الاقتصادية في المنظمة ، كما أن له أهمية لالغة و ذلك من خلال الآثار التي يتركها سواء ، على الصحة العقلية أو العضوية أو الأداء و الإتجاهات و الإنتاج ، و لتحقيق الرضا الوظيفي أصبح له مقاييس يقاس بها و المتمثلة في المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية<sup>1</sup>

#### الدراسة الرابعة:

-نور الدين عسلي

-ادارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين

-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - ولاية مسيلة) ، مذكرة لنيل شهادة ماستير

-و كانت اشكالياتها على النحو التالي ( إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ؟

و هدفت هذه الدراسة :

1. عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع ، و أسباب نشأته ، و آثاره ، و أهم أساليب إدارته ، و أيضا توضيح طبيعة الرضا الوظيفي ، و أهم العوامل المؤثرة فيه ، و النظريات المفسرة له .

<sup>1</sup>-بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلان للدافعية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية سنة 2007/2006

2. تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع ، و الرضا الوظيفي للأفراد و جماعات المنظمة .

3.مساعدة إدارة و مسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل ادراة الصراع و تفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جماعات.

4.تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي ، من خلال دراسة مؤسسة مطاحن الحضنة ، و المقارنة بين النظري و التطبيقي للتأكد من صحة الفرضيات

5.محاولة الخروج بنتائج ، و اقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان .

و كانت أهم النتائج الدراسة كالتالي : من خلال عرضهم للبيانات المستفادة من الاستبيان و المقابلة التي أجراها الباحث في المؤسسة مع عينة البحث فإنه يمكن أن تلخص كالتالي :

-وجود صراع في المؤسسة و أسبابه

-آثار الصراع

-أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي

دور القيادة و الاتصال و الرقابة في ادارة الصراع في تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

الدراسة الخامسة :

-عيساوي وهيبة :

-أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ( دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية

العمومية ترابي بوجمعة ببيشار = سنة 2011

<sup>1</sup> -نور الدين عسلي ، ادراة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ( دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ، ولاية المسيلة ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير



-مذكرة شهادة الماجستير

-و كانت اشكالياتها كالتالي ( كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين  
بالمؤسسة الاستشفائية ؟

و المنهج المتبع عليه هو منهج احصائي وصفي

-هدف هذه الدراسة :

-التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج

-السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم ، و ترسيخها

-التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن  
تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و الترقية .

و كانت أهم النتائج الدراسة كالتالي :

-معرفة الرضا الوظيفي

-معرفة أهميته من خلال انعكاسه على العمل ، فالغياب ، و دوران العمل الإصابات و غيرها كنتائج  
سلبية لعدم الرضا و إرتفاع الأداء ، الولاء التنظيمي

-كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا و لعدمه و الكامنة في العوامل التنظيمية .

-التعرف على نظريات الوظيفي التي تقم تفسيراً لمسببات و موانع الرضا الوظيفي.

## الدراسة السادسة:

-أحمد موسى المهدي أبو سمورة ، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادراة الأعمال ، ديسمبر 2014 م .

و كانت اشكاليتهما : إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين ؟ في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين و بيان الصعوبات و المعوقات التي تواجه الأداء

-التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

-التعرف على مستوى التطبيق الحالي للثقافة التنظيمية بقطاع مؤسسات التعليم العالي

-معرفة مدى وعي و إدراك المديرين و العاملين بأهمية بناء الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، و كذلك أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ن و من خلال استخدام وسيلة المقابلة و الملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين لا تتماشى مع الاداء . كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين و ذوي الخبرات في مجال ثقافة المعلومات بالجامعات للعمل خارج البلاد . بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة و الاتصالات ، كما أن مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية لدى العاملين بالتعليم العالي ، و أيضا البنية التحتية لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب و الطالبات حيث أن القاعات و الوسائل التعليمية لا تتسع لهذه الاعداد المتزايدة ، و من

النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ، و من ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

دراسة سابقة خاصة بالأداء :

الدراسة الاولى:

-يوسف حسن آدم بشير

-أثر الرضا الوظيفي على أداء اعاملين في مؤسسات التعليم العالي ( بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم التكنولوجيا)

-مذكرة لنيل شهادة الماجستير

-و كانت اشكالياتها كالتالي : ما هو دور نظام الحوافز في زيادة الأداء ؟

و ما هي درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ؟

-هدفت الدراسة إلى :

1.التعرف على الرضا الوظيفي و الوقوف على مسبباته

2.الوقوف على أهم العوامل البيئية المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة و الخاصة

3.توضيح أهمية الحوافز و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي و رفع مستوى الاداء

4.دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء و انعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات

-و كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

1. يبين الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي و ذلك من خلال نتائج تحليل الاحصاء الوصفي التي دلت على موافقة مفردات العينة على أهمية نظام الحوافز بإعتباره مكونا رئيسيا لتشجيع و الزيادة في الأداء بالمؤسسات .

2. يبين الدراسة أهمية ظروف بيئة العمل و دورها في زيادة الأداء من خلال تحليل الاحصاء الوصفي ، و التي ذلك على موافقة مفردات العينة على أهمية متغير ظروف بيئة العمل و دوره في الأداء بالمؤسسات .

3. أكدت الدراسة على أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و ذلك من خلال نتائج التحليل الوصفي التي ذلك على هذه الأهمية .

4. أوضحت الدراسة أن هناك إهتمام كبير من الإدارة بالنظافة من أجل توفير جو ملائم للعمل و ذلك ما أثبتته نتائج التحليل بأن نسبة 66.6% أكدوا رضائهم عن ذلك .

5. أكدت الدراسة أهمية نوعية الأعمال التي توكل للعامل ، و مدى تأثيرها في الأداء

6. بينت الدراسة أن نسبة 81.5% من العاملين في الكلية يتمتعون بالجدية و الثقافة و القدرة على تحمل المسؤولية ، و ذلك من خلال نتائج التحليل .

### الدراسة الثانية:

بومدين محمد

البعد الأخلاقي في تقييم أداء الأفراد و المنظمات ( دراسة تطبيقية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان )، السنة

الجامعية 2015/2014

-مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

و كانت اشكاليتهما كالتالي :

-مدى إسهام البعد الاخلاقي في تعزيز الاداء الفردي و المؤسساتي و خلق ميزة تنافسية تضمن بقاء و ديمومة هذه المنظمات ؟

\*أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

-دراسة و إختيار العلاقة بين البعد الاخلاقي متمثلا العدالة التنظيمية و كل متغيرات الاداء الفردي و المؤسساتي

-دراسة و إختيار الأبعاد العدالة التنظيمية التوزيعية و الاجراءات و التعاملية و متغيرات الأداء الفردي و المؤسساتي

-دراسة و اختيار أثر الأخلاق متمثلا العدالة التنظيمية و كل متغيرات الاداء الفردي و المؤسساتي

المنهج المتبع : وصفي تحليلي :

و كانت أهم نتائج الفصل الأول :

-هدف علم الاخلاق ليس مقصورة على معرفة النظريات و القواعد و أن يتوقف في ميدان الاخلاق على مجرد تفسير مصطلحات الخير و الشر و الصواب و الحق و الواجب و إيجاد الترابط المنطقي القائم بينهما بل من أعراضه و اهدافه أيضا التأثير في إرادتنا و اتجاهاتنا .

- ( علم الاخلاق هو علم النفس )

-تجديد الفكر الأخلاقي سيتم في مجال الاخلاقيات التطبيقية أو في إطار ما يعرف بالفكر الأخلاقي

الجيد

-النماذج الاخلاقية في بلاد الشرق ارتبطت بحياة شعوبها العملية و الفكرية و الفلسفية

-أبرزنا في هذا الفصل للنظريات الكبرى المعاصرة تديم المواقف و الرؤى الاخلاقية الأكثر إنتشارا في

العصر الحديث و القابلة للتطبيق و الممكنة في مجال عالم الإدارة و الأعمال .

و من أهم النتائج الفصل الثاني من هذه الدراسة :

-يعتبر مصطلح الاداء من المفاهيم التي نالت نصيب أوفر من الإهتمام و التمحيص و التحليل في

البحوث و الدراسات الإدارية بشقيها النظري و التطبيقي بشكل عام

-تحتاج المنظمات الربحية و الغير الربحية في أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة و

العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة

-هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي

-ضرورة تعديل النموذج الاقتصادي التقليدي المبني على فلسفة تحطيم الربحية فقط ليأخذ في الحسبان

إلى جانب الاعتبارات الاقتصادية اعتبارات أخرى اجتماعية لم تكن مأخوذة في الحسبان من قبل .

-و من أهم نتائج الفصل الثالث من هذه الدراسة

-أصبحت الخطط منظمات الأعمال خاصة الكبيرة منها هي الخطط شمولية الأبعاد اقتصادية و

اجتماعية و سلوكية بمعنى أنها تمثل ما تريد أن تحققه المنظمة لنفسها و لمجتمعها .

لم تعد المنظمات مجرد أماكن عمل بآلات و معدات أو مجرد مواد و طاقة و إنما هي الأساس معرفة متجددة كما أوضح ذلك " بيتر دركد" و يمكن لمنظمة الاعمال أن مسؤوليتها الاجتماعية و سلوكيتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة و المتنوعة لإدارة الموارد البشرية .

### الدراسة الثالثة:

باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الاعمال ، و كانت إشكاليته : ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الاداء بالمؤسسات المصرفية ؟

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك في تحديد و وصف و تحليل المورد البشري و إدارته ، و نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف و أهمها :

1. محاولة الاستقرار بعمق علمي ، و تأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة و تحليلها .

2. محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفرض التالي : إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية و .....من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء .

3. محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة ، ذلك من خلال المعارف و المهارات التي تكتسبها ، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية .

4. تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية

5. إبراز سبل و آليات التمييز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الأداء

6. توظيف نموذج الفجوة في تقييم البنك الموريتاني للتجارة الدولية

\* و من أهم نتائج هذه الدراسة :

- يبرز موضوع الاداء كأهم القضايا الاستراتيجية و الذي تأخذ به البنوك للإحتفاظ برضا زبائنها الحاليين و المرتقبين ، إضافة إلى تحسين صورة البنك و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح و رفع الاداء المصرفي ، و هو ما يساعد على إكتساب مكانة إضافية داخل السوق المصرفية تؤهله للقدرة على المنافسة .

#### الدراسة الرابعة:

4. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية (31) العدد لـ (2009)

- قياس أثر التدريب في أداء العاملين ( دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة للبريمي في سلطنة عمان .

- يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير و تحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات و المعارف و تنمية قدراته و مهاراته و تعديل اتجاهاته و ذلك في سبيل رفع مستوى كفاءاته و تحسين أدائه الإشكالية : تتمثل إشكالية البحث في : ما هو أثر قياس التدريب على أداء العاملين و تهدف الدراسة البحث إلى :

1. دراسة و تحليل و قياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين .

2. تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة في البرامج التدريبية



## 3. تطوير النشاط التدريبي للعاملين

4. تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة لتفعيل و تحسين جودة البرامج التدريبية

\*نتائج الدراسة : لخصت الدراسة بنتائج أهمها :

1. يشغل التدريب في المؤسسات الحكومية دورا كبيرا في عملية التطوير

2. تواجه المنظمات الحكومية تحديات مستقبلية كثيرة

3. يعتمد نجاح المنظمات الحكومية و زيادة كفاءة أدائها على مدى فاعلية دائرة التدريب

4. أهمية كفاءة برامج التدريب لتحقيق الخطط التدريبي

## دراسة الخامسة:

-أرزي فتحي :المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية ( دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت و مشتقاته سعيدة

-رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

-و كانت اشكالياتها كالتالي : كيف يتم تسيير المسار الوظيفي للعاملين أو ما أثره على أداء هؤلاء العمال

داخل المؤسسة الجزائرية ؟

هدفت الدراسة إلى :

أ.تأصيل مفهوم المسار الوظيفي و تحديد مكوناته الرئيسية و العمل على إيجاد مجموعة من المعايير و

المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس و تقييم المفهوم مراحلها المختلفة .

ب. إيجاد المخرج الرئيسي و الفعال من أجل التوفيق بين الفرد و الوظيفة حتى نتمكن من جعل الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة و بالتالي تكون فكرة عامل أساسي لإستمرار المؤسسة و بقائها في ظل العولمة و المتطلبات للتقدم و التطور التكنولوجي .

ج. التعرف على مدى دعم المؤسسة الجزائرية لعمليات الابتكار و الابداعات المتوفرة لدى الأفراد خاصة خلال مسيرتهم الوظيفية ، و بالتالي كيفية تقييم أدائهم

د. التعرف على أهم الجوانب و القيود و المعوقات التي تقف في وجه المسار الوظيفي و تعرقل عملية تسيير هذه المسيرة و تسبب و بالتالي فشل المسار الوظيفي .

هـ-تحديد المشاكل التي تقف في طريق تخطيط المسار الوظيفي و العمل على حلها

و بالإضافة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي .

و كانت أهم النتائج المتوصل إليها كالتالي :

-إن المسار الوظيفي من أهم المواضيع الادارية الجديدة النشأة في المؤسسات الجزائرية

-تعطي الاهتمام بالعنصر البشري ، أن بقاء المؤسسة في مجال التنافسية لا يتم إلا عبر التوافق التام بين

الفرد و الوظيفة

-من أجل الاستقرار و الحصول على مكانة مرموقة و أمينة في المؤسسة ، و لكن للوصول إلى هذه

المكانة لا بد من المرور عبر عملية مهمة ألا و هي تقييم أداء هؤلاء العمال من أجل معرفة كفاءاتهم و

مهاراتهم

-على هذا الأساس لا بد من المؤسسات الجزائرية أن تهتم بالمسار الوظيفي و متابعة المهنية للموظفين ، حيث لا بد من عملية التدريب و التكوين و التعلم .<sup>1</sup>

#### الدراسة السادسة:

خليل اسماعيل ابراهيم ماضي :

-جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ) 2014

-مذكرة ماجستير

#### دراسة السابعة:

-عبد الله بن عطية الزهراني ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة 2007

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، يرى الباحث أن إختلاف العلماء في إعطاء تعريف محدد للثقافة التنظيمية و بإعتبار القيم التنظيمية هي العامل المشترك في جميع التعاريف ، لذلك تبنى الباحث نموذج القيم التنظيمية للعاملين فرانسيس و وودكوك بإختيار مجموعة من القيم ضمن خصائص الثقافة التنظيمية و هي ( الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة)

و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup>-أرزي فتحي ، أثر المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجزائرية السنة الجامعية 2012-2013

13- مع القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المؤسسات السعودية ، و قد تم ترتيبها بناء على قيمه المتوسط المرجح للإدارة من حيث درجة تواجدها في المؤسسات السعودية و هي : الدفاع ، الكفاية ، القوة ، التنافس ، فرق العمل ، الاقتصاد ، الفعالية ، القانون و النظام ، العدل ، استغلال الفرص ، المكافأة ، الصفوة .

-إن أفراد الدراسة يميلون إلى تصنيف كفاءة أدائهم بشكل عام بالمرتفع جدا مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة

-هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الأداء.  
دراسة أجنبية ( حول الاداء)

Study ( Durrani Bilal ) obaid , Sabeeh Ullah , Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companie in pakistan ,2011

هذه الدراسة جاءت بعنوان : أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الادوية متعددة الجنسيات في الباكستان .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الادوية متعددة الجنسيات في الباكستان ، حيث تم تقييم القيادة المكونة من خمس عناصر ، و هي : فرق العمل ، الحوافز ، تشجيع التحدي ، الشفافية ، الحضور ، فقد تم توسيع الاستبيان على 50 قائدا ، بمعد 10 قادة من كل شركة ، أي تمت الدراسة على 5 شركات ، و توصلت لعدد من النتائج من أهمها :

-إن عامل التحفيز كان الأعلى من بين العناصر الخمسة السابقة الذكر بنسبة بلغت 90% ، إذ أشار القائد إلى أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين

-كما أظهرت النتائج أن 32% من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية و الحضور

-إضافة إلى ذلك نجد 85% من القادة يشجعون التحدي و كذلك التميز في العمل و فرق العمل

-بينت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين القادة الفعالة و أداء العاملين .

### دراسة الثامنة:

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية (31) العدد  
2009

-قياس أثر التدريب في أداء العاملين

-دراسة ميدانية على مديرية التربية بماظفة البريمي في سلطنة عمان

-يحدد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير و تحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات و المعارف و تنمية قدراته و مهاراته و تعديل إتجاهاته و ذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته و تحسين أدائه .

الإشكالية : تتمثل إشكالية البحث في في :

-ما هو أثر قياس التدريب على أداء العاملين ؟

و تهدف الدراسة البحث إلى : تمثيل أهداف فيما يلي :

1.دراسة و تحليل و قياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين

2.تديد مواطن القصور الموجودة في البرامج التدريبية

3.تطوير النشاط التدريبي للعاملين

4. تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة لتفعيل و تحسين جودة البرامج التدريبية .

نتائج الدراسة : خلصت الدراسة بنتائج أهمها :

1. يستعمل التدريب في المؤسسات الحكومية دورا كبيرا في عملية التطوير

2. تواجه المنظمات الحكومية تحديات مستقبلية كثيرة .

3. يعتمد نجاح المنظمات الحكومية و زيادة كفاءة أدائها على مدى فاعلية دائرة التدريب .

4. أهمية كفاءة برامج التدريبية لتحقيق الخطط التدريبية.

**خاتمة**

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة كون أنه موضوع تم في مؤسسة صحية خدماتية عكس الدراسات السابقة

# الفصل الثالث : الدراسة الميدانية



## المطلب الأول : المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم و الطفل E.H.S

### الفرع الأول : تقديم المؤسسة

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة (E.H.S) تلمسان ، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، نشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-204 المؤرخ في 30.H.S 2007 و المتمم للمرسوم التنفيذي 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 . تتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكلين منفصلين هما :

1.مستشفى به جراحة و طب أمراض النساء (chirurgie et gynécos-obstétrique)

2.استعجالات جراحة و طب الأطفال (CCI) مرتبطة بهيكل استعجالات المركز الاستشفائي الجامعي

تتكفل المؤسسة بما يلي :

-طب النساء (la gynéco-obstétrique)

-جراحة الأطفال (la chirurgie pédiatrique)

-طب الأطفال (la pédiatrique)

-جدد الولادات (حديثي الولادات : la néonatalogie)

### الفرع الثاني : أقسام المؤسسة

\*الجدول التالي يوضح أقسام المؤسسة :

جدول رقم (.) يبين الأقسام و المصالح و الوحدات الجراحية لمستشفى الأم و الطفل تلمسان حسب التخصص

## 1. الأقسام الجراحية : département de chirurgie

المصالح services	Liste techniques الأسرة التقنية	الوحدات unité	الأسرة المنظمة organisé	
			Par unité ح/الوحدة	Par services ح/المصلحة
Gynéco obstétrique أمراض النساء	114	عمليات و ما بعد العمليات	40	141
		حمل ذات خطر	28	
		أنكولوجية أمراض النساء قبل و بعد العمل	34	
		فحص ،تنقيب ، حالات مستعجلة	39	
		استشفاء	-	
Chirurgie pédiatrique جراحة الطفل	30	المستشفى	26	
		ما بعد العملية الجراحية	04	
		فحوصات مستعجلة	-	30

جناح العمليات 01: nombre de bloc opératoire

جناح العمليات 04: nombre de salles opératoires

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات المؤسسة تاريخ

جدول رقم (...). يبين الأقسام و المصالح و الوحدات الجراحية لمستشفى الأم و الطفل تلمسان حسب التخصص .

## 2. القسم الطبي : département de médecine

المصالح services	Liste techniques الأسرة التقنية	الوحدات unité	listes organisés		ملاحظات OBS نظرا لضيق المرافق المتعلقة بمصلحة الأطفال نعلن الجميع ان وحدة الاستعجالات لامراض الاطفال وجهت نحو الاستعجالات العامة للمستشفى
			Par unité ح/الوحدة	Par service/المصلحة	
طب الأطفال	30	الرضع	18	60	
		الاطفال	12		
		استعجالات طب الاطفال	30		
		فحوصات و استكشافات	-		
جدد الولادات	30	علاجات عامة	30		
		علاجات مكثفة			

المصدر : الباحث اعتمادا على بيانات المؤسسة تاريخ الزيارة

جدول رقم (4-13) يبين المجموع العام لأسرة المؤسسة - الام و الطفل - تلمسان

أقسام : Département	Listes techniques الأسرة التقنية	Nombre de service/المصلحة	Nombre d'unité الوحدات	Liste organisés الأسرة المنتظمة
De الجراحة chirurgie	144	02	08	171
De الطبية medecine	60	02	07	90

Total E.H.S (mère et مجموع enfant) tlemcen المؤسسة	204	04	15	261
---	-----	----	----	-----

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات المؤسسة تاريخ الزيارة

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 سبتمبر 2011 الذي يحدد قواعد المؤسسات الاستشفائية المتخصصة تم تصنيف مستشفى الام و الطفل ضمن الفئة A

يندرج تنظيم مؤسسة الأم و الطفل ، ضمن القرار الوزاري المشترك المسجل بكلية الطب تحت رقم 474 بتاريخ 2008/12/14 المتعلق باعتماد المصالح الاستشفائية الجامعية و وحداتها بالمؤسسة . حيث تتوزع الأسرة التقنية كما يلي :

1.مصلحة طب النساء و تشمل على طاقة 114 سريرا و خمس (05) وحدات

2.مصلحة طب الأطفال و تشمل على طاقة 30 سريرا و أربع (04) وحدات

3.مصلحة حديثي الولادة ( جدد الولادة) و تضم 30 سريرا و ثلاث (03) وحدات

4.مصلحة جراحة الأطفال و تستوعب 30 سريرا و أيضا ثلاث (03) وحدات

### الفرع الثالث :التنظيم الإداري

في 13 أكتوبر 2008 ، تم تدشين المؤسسة من قبل السيد رئيس الجمهورية ، بحيث أضحت مستقلة عن المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) ، و أصبح يديرها مجلس إداري و يسيرها مدير ، كما أضحت مزودة بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي ، إلا أن الملاحظة التي يجب التنويه بها ، و هي أن المدير المؤسسة المتخصصة لا يشارك في مداورات مجلس الغدارة إلا بصوت استشاري ، و يتولى فقط أمانة المجلس و هذا ما يعتبر عائقا في عملية التسيير و استقلاليته

يعين أعضاء مجلس الغدارة لعهدة الادارة مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي و باقتراح من السلطات التي ينتمون إليها و تنتهي بحكم وظائفهم مع إنتهاء هذه الوظائف .

أما المجلس الطبي فهو هيئة استشارية تقترح كل الإجراءات التي من شأنها تحسين ، تنظيم مصالح العلاج ، و الوقاية و سيرها ، وكذا الأمور الطبية العلمية و مسائل التكوين .

#### الفرع الرابع : التنظيم الهيكلي

تسيير المؤسسة حاليا من قبل مدير ، معين بقرار من وزير الصحة و السكان إصلاح المستشفيات ، تنهي مهامها بنفس الإشكال ، و يساعدها في تأدية مهامها مديرون مساعدون في الأقسام التالية :

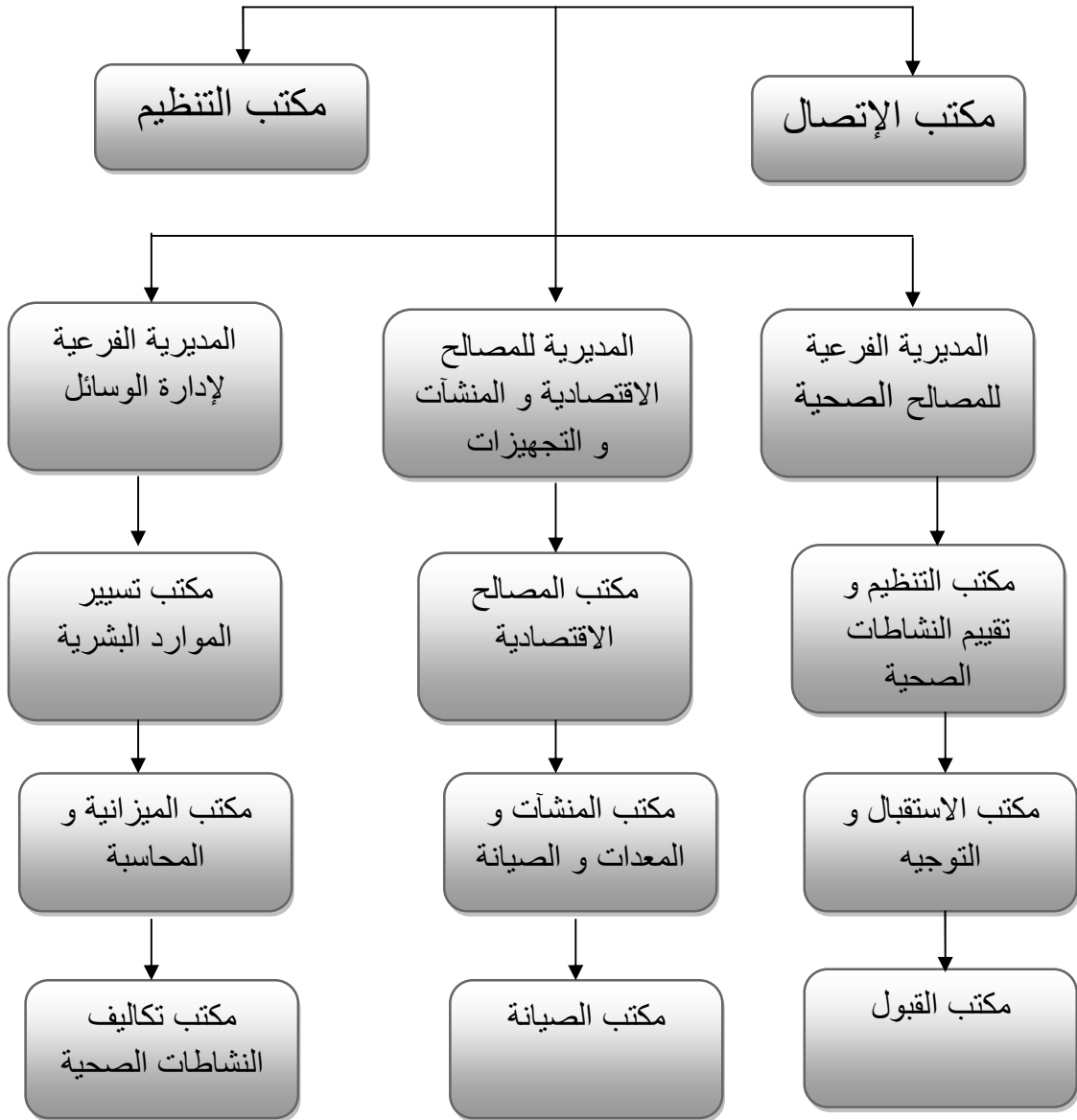
-المديرية العامة

-المديرية الفرعية للإدارة و الوسائل

-المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية

-مكتب المالية

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## المطلب الثاني: منهج الدراسة :

عند دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي و أثره على أداء الأفراد في المؤسسة الاستشفائية الجامعي لولاية تلمسان في مصلحة ( الأم و الطفل) توجب علينا أن نحدد النهج العلمي لدراسة هذا الموضوع

لقد اعتمدنا على النهج الوصفي التحليلي من اجل وصف تحليل المتغيرين هما الرضا الوظيفي و أداء الأفراد في المؤسسة ضمن خلال هذه الدراسة سعينا لمحاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط بينهما و مدى التأثير المتبادل بينهما .

### المطلب الثالث: مقياس الدراسة :

اعتمدنا في موضوع دراستنا على استبيان خاص بالرضا الوظيفي و أثره على أداء الأفراد

### الاستبيان :

تتضمن الاستمارة مجموعة من أسئلة تم اعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا .

### عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

بعد عملية جمع الاستبيان التي أجاب عليها الفئة المستجوبة ، تأتي عملية عرض السياسات المتحصل عليها و تحليلها ، و للإشارة فقط تم تقديم 25 استمارة استبيان ، تم استرجاع 20 استمارة استبيان ، و لباقي لم يتم الإجابة عليها و تلقت الرفض العام ، و قد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الاحصائية الآتية :

### \*عرض الجداول الإحصائية للإجابات

-تمثيل النسب المؤوية لنتائج الاستبيان بدوائر بيانية

-اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي الوصفي و ذلك باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS

-التحليل الكتابي : و ذلك من خلال التحليل العلمي لأغلب استجابات العينة عن أسئلة الاستبيان .



قسم علوم التسيير

## استبيان موجه للموظفين

في إطار بحث علمي بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية " المستشفى الجامعي " من أجل نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد و التسيير، أخي الموظف نتوجه إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عليها بكل موضوعية و صدق، مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية و للغاية العلمية فقط.

**من إعداد الطالبتان:**

❖ بوخالفة سارة

❖ بوزيان شيماء



المحور الأول

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس : أنثى  ذكر

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

من 18 سنة إلى 35 سنة

من 36 إلى 50 سنة

من 51 سنة فما فوق

3. الموقع الوظيفي:

مدير  رئيس القسم

مدقق داخلي  موظف

4. التأهيل العلمي:

ليسانس  رئيس القسم

دكتوراه  شهادة مهنة أخرى

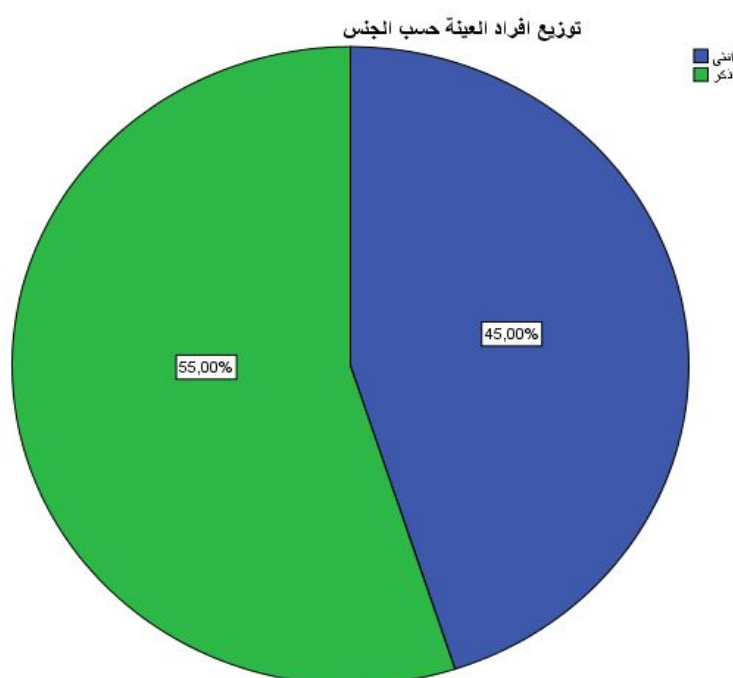
5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 15 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

الجدول رقم ( 1 ) يبين النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس .

البيان	التكرار	النسبة
أنثى	9	% 45
ذكر	11	%55
المجموع	20	%100

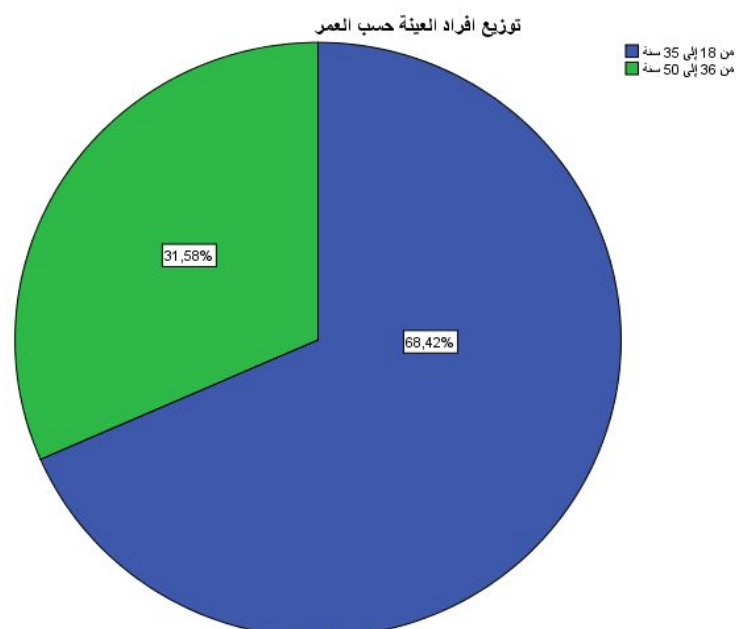


شكل رقم ( 1 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس .

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الرجال هي النسبة الكبيرة حيث بلغت نسبتهم 55 % حيث كان عدد الأفراد الذكور 11 ذكرا ، أما نسبة الإناث فكانت 45 % متمثلة في 9 إناث .

الجدول رقم (2) يبين النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر .

البيان	التكرار	النسبة
من 18 - 35 سنة	13	65%
من 36 - 50 سنة	6	30%
المجموع	19	95%

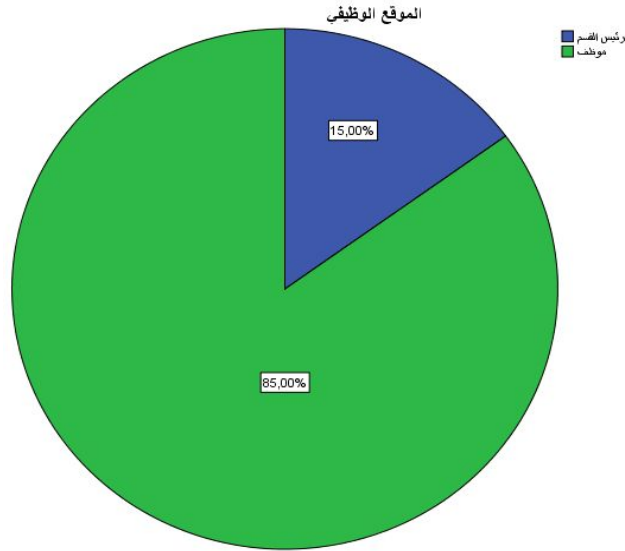


شكل رقم (2) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعمر .

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 18 - 35 سنة هي النسبة الكبيرة حيث بلغت نسبتهم 65 % ، أما نسبة الفئة العمرية من 36 - 50 سنة فكانت 30 % أما النسبة المفقودة فكانت لحالة واحدة حيث بلغت نسبتها 5 % .

الجدول رقم ( 3 ) يبين النسب المئوية للموقع الوظيفي .

البيان	التكرار	النسبة
رئيس القسم	3	%15
موظف	17	%85
المجموع	20	%100

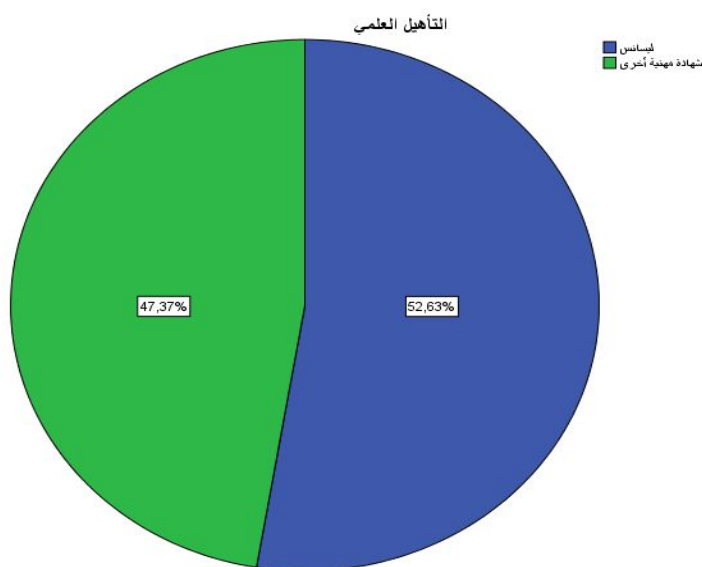


شكل رقم ( 3 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للموقع الوظيفي .

بالنسبة للموقع الوظيفي فكانت النسبة الكبيرة من نصيب الموظف بنسبة 85 % ، أما رئيس القسم فقد بلغت نسبته 15 % .

الجدول رقم (4) يبين النسب المئوية للتأهيل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
ليسانس	10	50%
شهادة مهنية أخرى	9	45%
المجموع	19	95%

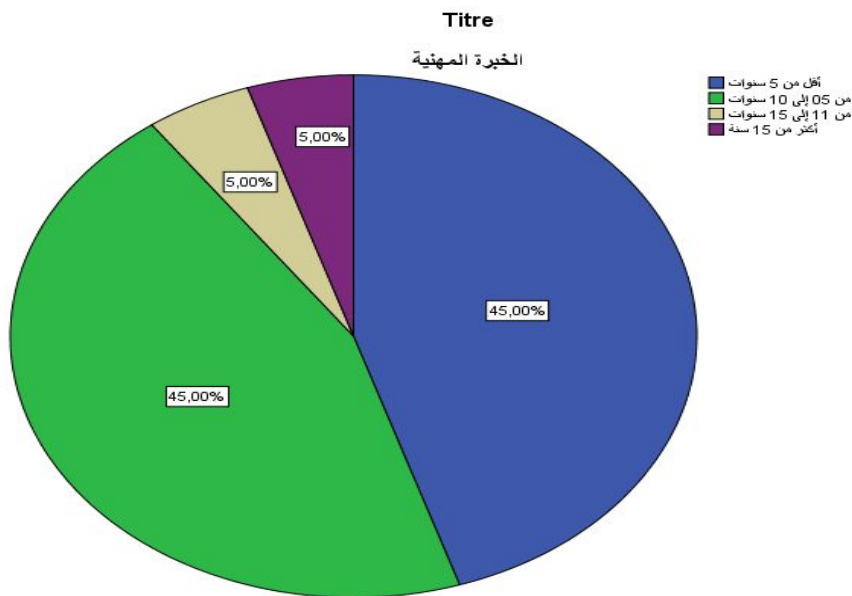


شكل رقم (4) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للتأهيل العلمي .

بالنسبة للتأهيل العلمي فكانت لشهادة الليسانس بنسبة 50 % ؛ أما الشهادة المهنية الأخرى فبلغت نسبتها 45 % ؛ كما نجد حالة واحد ذات قيمة مفقودة بلغت نسبتها 5 %

جدول رقم ( 5 ) يبين النسب المئوية للخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	45%
من 5 - 10 سنوات	9	45%
من 11 - 15 سنوات	1	5%
أكثر من 15 سنة	1	5%
المجموع	20	100%

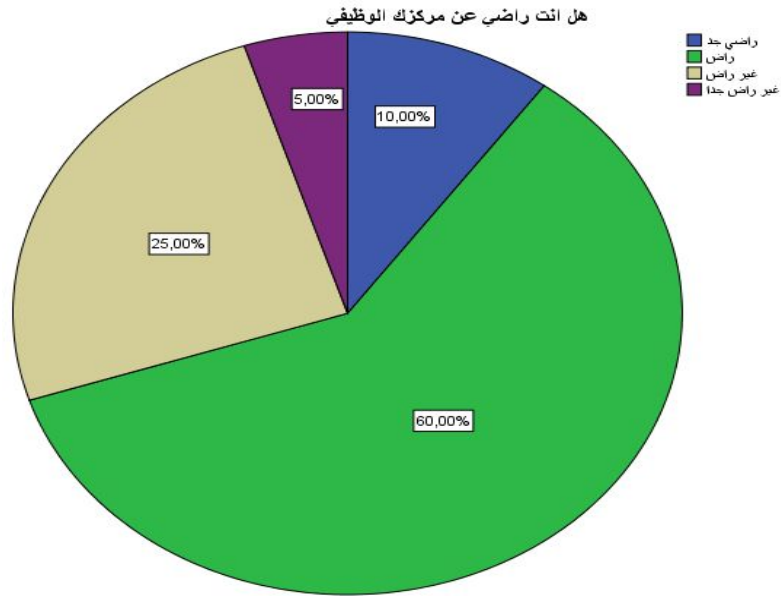


شكل رقم ( 5 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة المهنية .

بالنسبة للخبرة المهنية لأقل من ( 5 سنوات ) ؛ و من ( 5 - 10 سنوات ) ؛ فكانت لهما نفس النسبة 45% ، أما الفئة من ( 11-15 سنوات ) ؛ والفئة أكثر من ( 15 سنة ) فكانت لهما نفس النسبة 5% .

## جدول رقم ( 6 ) يبين النسب المئوية لاجابات الموظفين على السؤال الأول

البيان	التكرار	النسبة
راضي جدا	2	%10
راض	12	%60
غير راض	5	%25
غير راض جدا	1	%5
المجموع	20	%100



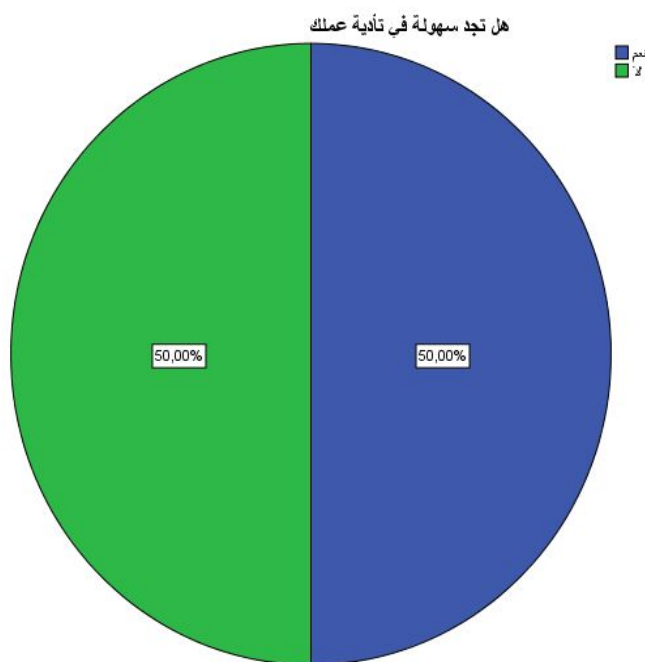
شكل رقم ( 6 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول.

بالنسبة للسؤال الأول فكانت النسب كالتالي : النسبة الأكبر 60 % لراض ، أما المرتبة الثانية فكانت لغير راض بنسبة 25% ، تتبعها راض جدا بنسبة 10% ، وفي المرتبة الأخيرة غير راض جدا بنسبة 5 % حيث نجد أن نسبة كبيرة من المُسْتَجِوبِينَ هم راضون عن مركز عملهم .

التحليل : رضا الموظّفين عن مركز عملهم شيء مهم يساهم في أدائهم الفعال في المؤسسة .

جدول رقم ( 7 ) يبين النسب المئوية لاجابات الموظفين على السؤال الثاني

البيان	التكرار	النسبة
نعم	10	50%
لا	10	50%
المجموع	20	100%



شكل رقم ( 7 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني.

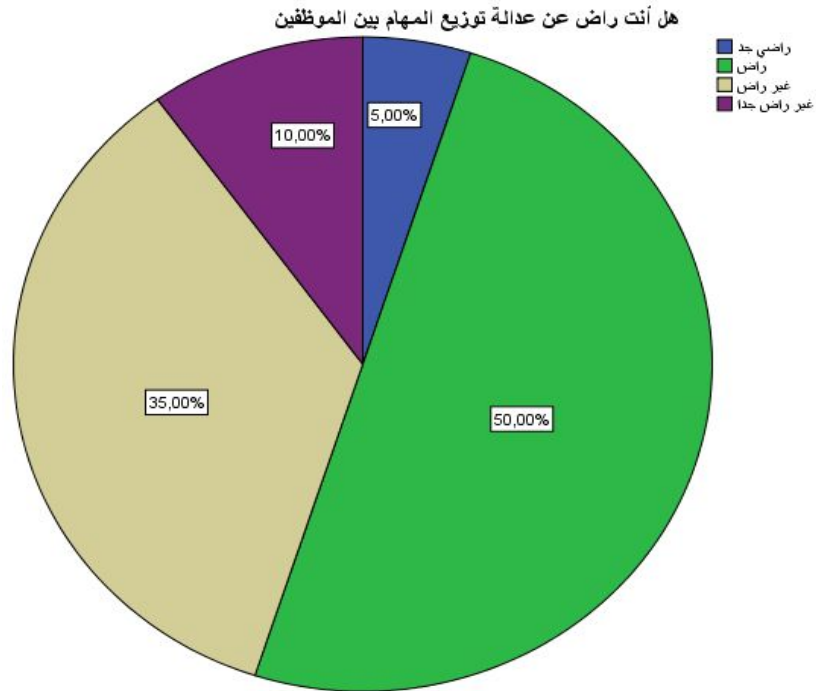
بالنسبة للسؤال الثاني نجد أن نسبته متساوية لكل من نعم و لا بنسبة 50 % في إن كان هناك سهولة في تأدية العمل .

التحليل : تبقى الأمور نسبية هنا حسب طبيعة العمل ؛ وطبيعة الأفراد وفروقهم الفردية .



جدول رقم ( 8 ) يبين النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثالث .

البيان	التكرار	النسبة
,	1	%5
راض	10	%50
غير راض	7	%35
غير راض جدا	2	%10
المجموع	20	%100



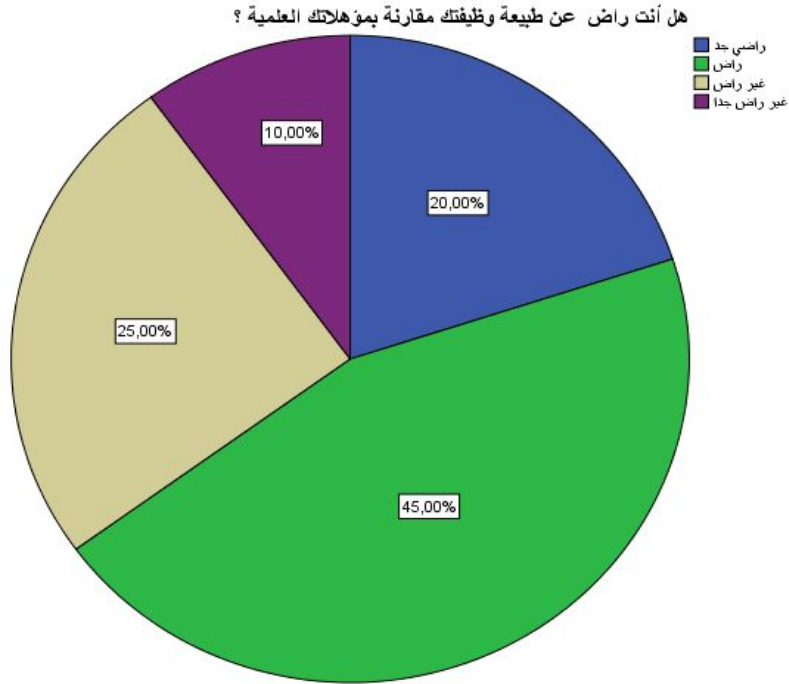
شكل رقم ( 8 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث.

بالنسبة للسؤال الثالث فكانت النسب كالآتي : النسبة الأكبر 50 % لراض ، أما المرتبة الثانية فكانت لغير راض بنسبة 35% ، تتبعها غير راض جدا بنسبة 10% ، وفي المرتبة الأخيرة راض جدا بنسبة 5 % فهذا معناه أن نسبة 50 % راضية عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين .

التحليل : توزيع المهام بين الموظفين إذا طبقت بفاعلية و عدالة تساهم في الثقة بالنفس لدى الموظفين وولائهم للمؤسسة وزيادة أدائهم الفعال.

جدول رقم ( 9 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع

البيان	التكرار	النسبة
,	4	20%
راض	9	45%
غير راض	5	25%
غير راض جدا	2	10%
المجموع	20	100%

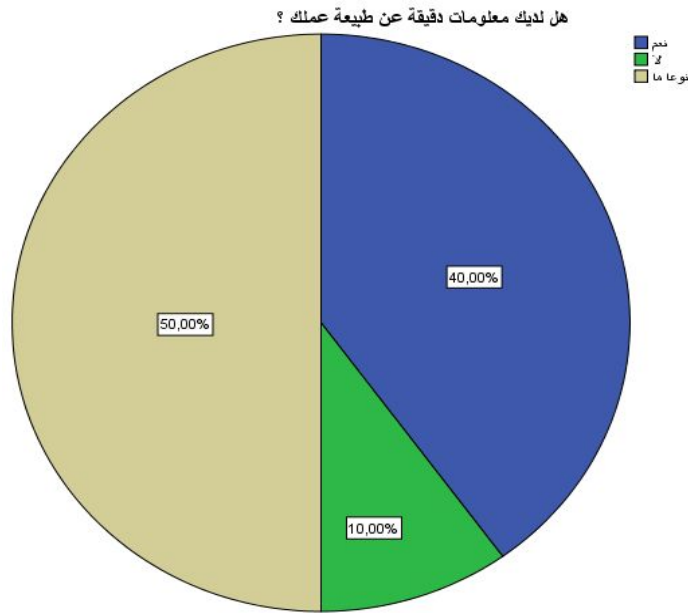


شكل رقم ( 9 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع .

بالنسبة للسؤال الرابع فكانت النسب كالتالي : النسبة الأكبر 45 % لراضٍ ، أما المرتبة الثانية فكانت لغير راضٍ بنسبة 25% ، تتبعها راضٍ جداً بنسبة 20% ، وفي المرتبة الأخيرة غير راضٍ جداً بنسبة 10 % ، فهذا معناه أن فئة الراضون عن طبيعة وظيفتهم مقارنة بمؤهلاتهم العلمية هم 45 % التحليل :وضع الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسب لمؤهلاتهم العلمية ، هذا يؤثّر إيجاباً على أدائهم ويساهم في إبداعهم .

جدول رقم ( 10 ) يبين النسب المئوية لاجابات الموظفين على السؤال الخامس

البيان	التكرار	النسبة
نعم	8	40%
لا	2	10%
نوعاً ما	10	50%
المجموع	20	100%



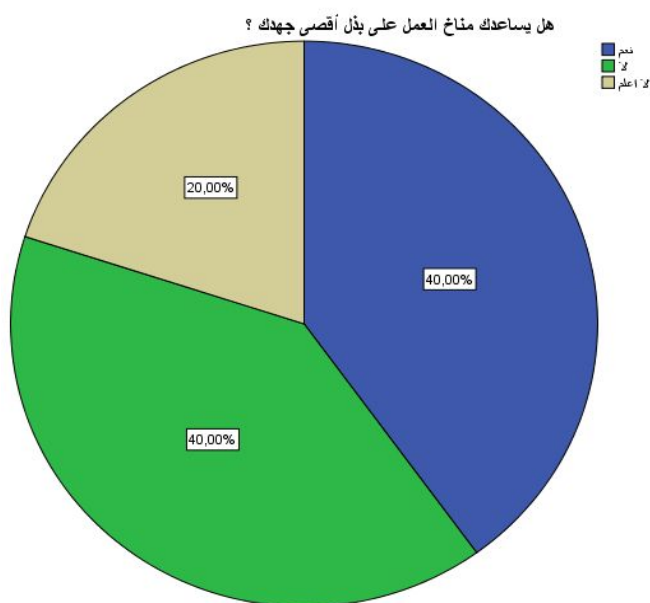
شكل رقم ( 10 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس .

بالنسبة للسؤال الخامس فكانت النسب كالآتي : النسبة الأكبر 50 % لنوع ما ، أما المرتبة الثانية فكانت لنعم بنسبة 40 تتبعا لا بنسبة 10% . فهذا معناه أن 40 % فقط من لديهم معلومات دقيقة عن طبيعة عملهم .

التحليل : إذا كانت المؤسسات لا تقدم للموظفين معلومات دقيقة عن طبيعة عملهم ، فهنا الأفراد يتأثرون سلبا في أدائهم وتنقص ثقتهم بنفسهم .

جدول رقم ( 11 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس

البيان	التكرار	النسبة
نعم	8	40%
لا	8	40%
لا أعلم	4	20%
المجموع	20	100%



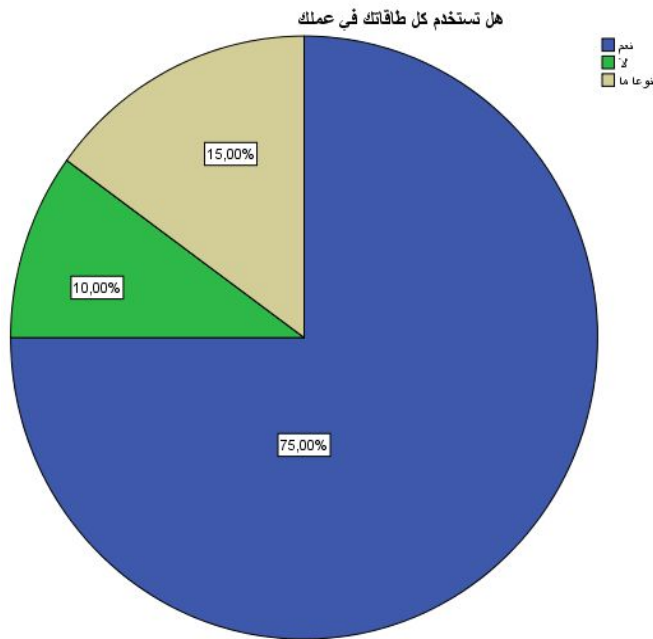
شكل رقم ( 11 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس .

بالنسبة للسؤال السادس فكانت النسب كالتالي : النسبة الأكبر 40 % نعم و لا ، أما المرتبة الثانية فكانت للا أعلم بنسبة 20% . فهنا تساوت النسبة بين نعم و لا بنسبة 40% عند الأفراد الذين أجابوا على هذه الأسئلة لمعرفة إن كان يساعدهم مناخ العمل على بذل أقصى جهدهم .

التحليل : على المؤسسات خَلق جو ملائم من كل النواحي لجعل الموظفين يبدعون و يبادرون في عملهم ، ويكون لهم أداء فعالا .

جدول رقم ( 12 ) يبين النسب المئوية لاجابات الموظفين على السؤال السابع

البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	75%
لا	2	10%
نوعا ما	3	15%
المجموع	20	100%



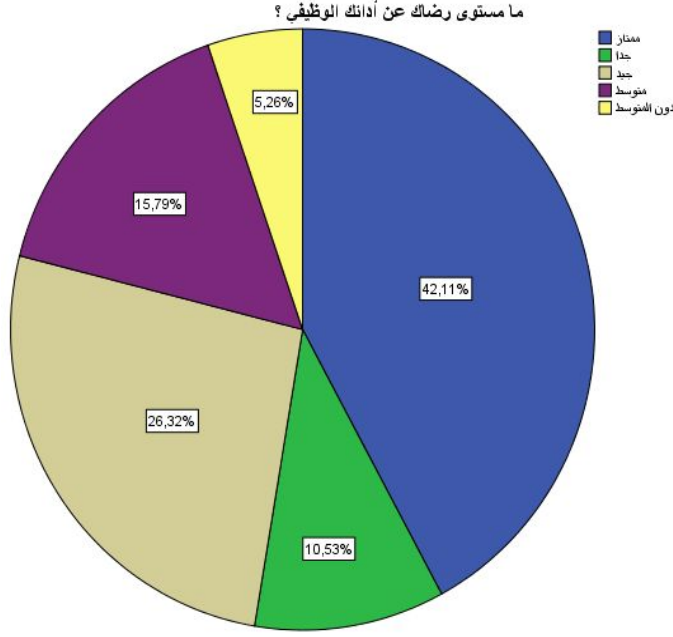
شكل رقم ( 12 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع .

بالنسبة للسؤال السابع فكانت النسب كالأتي : النسبة الأكبر 75 % نعم ، أما المرتبة الثانية فكانت لنوعا ما بنسبة 15% ، تتبعها لا بنسبة 10% ، فهنا النسبة الكبيرة جدا للأفراد الذين قالوا أنهم يستخدمون كل طاقاتهم في عملهم، حيث بلغت نسبتهم 75 % .

التحليل : الامور نسبية بخصوص آراء الموظفین الذين يقولون أنهم يستخدمون كل طاقاتهم في عملهم ، وهذا يستدعي تطبيق إختبارات ومقاييس علمية في معرفة ذلك .

جدول رقم ( 13 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن.

البيان	التكرار	النسبة
ممتاز	8	40%
10	2	10%
جيد	5	25%
متوسط	3	15%
دون المتوسط	1	5%
المجموع	19	95%



شكل رقم ( 13 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن .

بالنسبة للسؤال الثامن فكانت النسب كالأتي : النسبة الأكبر 40 % لممتاز ، أما المرتبة الثانية فكانت لجيد بنسبة 25% ، تتبعها متوسط بنسبة 15% ، ثم جدا بنسبة 10 % ، وفي المرتبة الأخيرة دون المتوسط بنسبة 5 % .

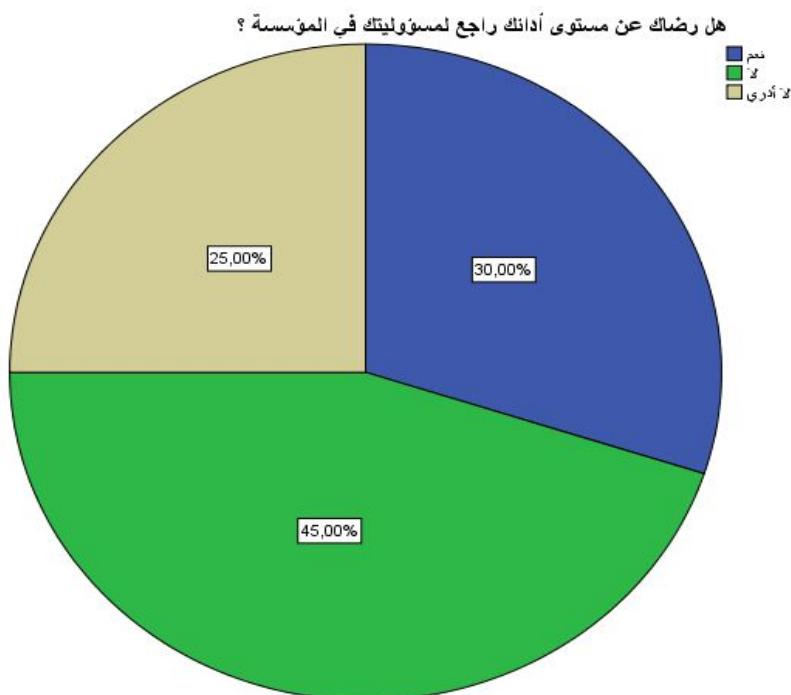
كما نجد حالة واحدة مفقودة نسبتها 5 % . حيث أن النسبة الغالبة 40 % أجابت أنها راضية على أدائها الوظيفي بدرجة ممتاز .

التحليل : تبقى الأمور نسبية في تقييم الفرد لنفسه في رضاه عن أدائه الوظيفي ؛ ويحتاج ذلك لأساليب متخصصة لمعرفة ذلك .



جدول رقم ( 14 ) يبين النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع

البيان	التكرار	النسبة
نعم	6	30%
لا	9	45%
لا أدري	5	25%
المجموع	20	100%



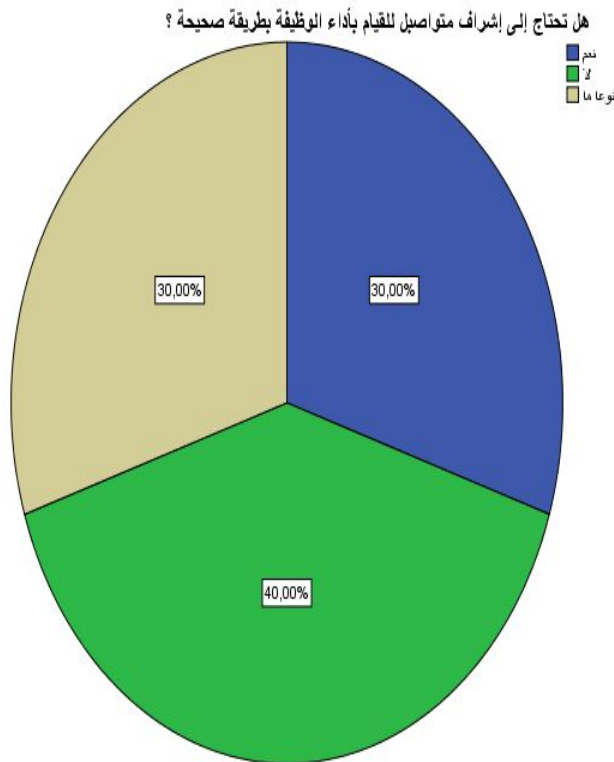
شكل رقم ( 14 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع .

بالنسبة للسؤال التاسع فكانت النسب كالآتي : النسبة الأكبر 45 % ، لا ، أما المرتبة الثانية فكانت لنعم بنسبة 30% ، تتبعها نسبة 25% لا أدري . حيث كانت النسبة الأكبر 45 % للذين قالوا أن رضاهم عن مستوى أدائهم راجع لمسئوليتهم في المؤسسة .

التحليل : المسؤولية في المؤسسة وتأثيرها في رضا الموظفين عن مستوى أدائهم ، تبقى فيه الأمور نسبية .

جدول رقم ( 15 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	6	30%
لا	8	40%
نوعا ما	6	30%
المجموع	20	100%



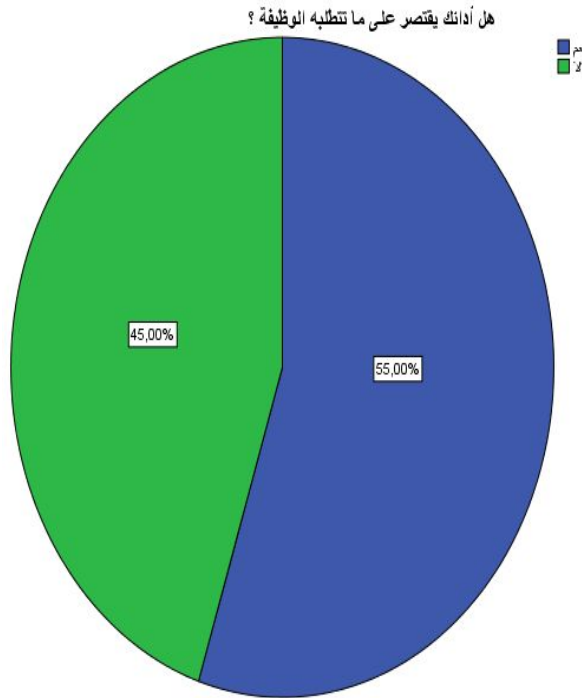
شكل رقم ( 15 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر .

بالنسبة للسؤال العاشر فكانت النسب كالتالي : النسبة الأكبر 40 % لا ، أما المرتبة الثانية فكانت لنعم ونوعا ما بنسبة 30% . حيث كانت النسبة 40 % هي الأكبر لدى من قالوا أنهم بحاجة إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة .

التحليل : الإشراف يكون مهما و فعالا إذا استُعمل في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.

جدول رقم ( 16 ) يبين النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الحادي عشر

البيان	التكرار	النسبة
نعم	11	%55
لا	9	%45
المجموع	20	%100



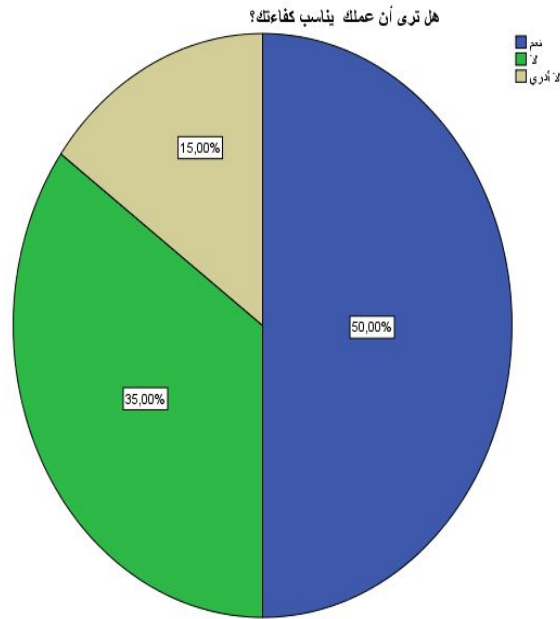
شكل رقم ( 16 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر .

بالنسبة للسؤال الحادي عشر فكانت النسب كالتالي : النسبة الأكبر 55 % لنعم ، أما المرتبة الثانية فكانت للا بنسبة 45% . إذن فأكثر نسبة كانت لدى الموظفين الذين أجابوا بأنهم يقتصرون على ما تتطلبه الوظيفة .

التحليل : طبيعة العمل تؤثر في هذا الجانب فبعض الأعمال تتطلب من الموظف الإقتصار على ما تتطلبه الوظيفة ، ولكن الكثير من الأعمال تحتاج للإبداع والمبادرة وهذا ما يفتقر إليه الكثير من الموظفین وبالتالي يؤثر على فرص ترقيتهم .

جدول رقم ( 17 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	10	50%
لا	7	35%
لا أدري	3	15%
المجموع	20	100%



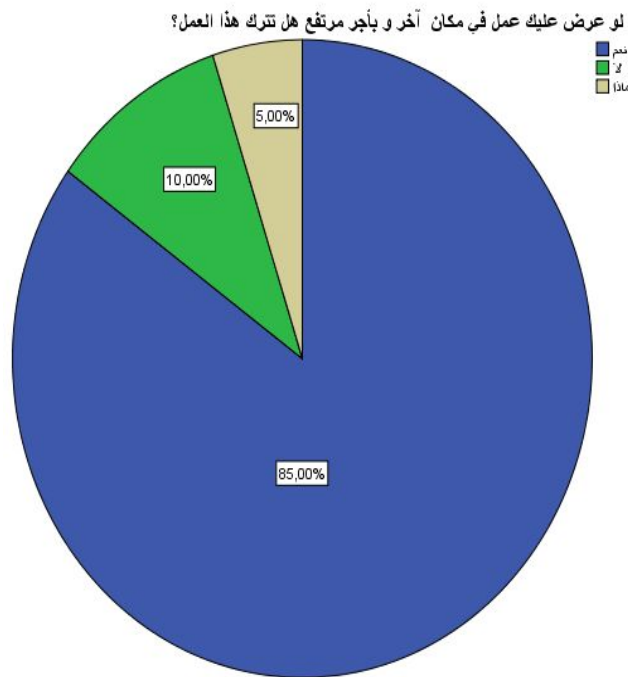
شكل رقم ( 17 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر

بالنسبة للسؤال الثاني عشر فكانت النسب كالآتي : النسبة الأكبر 50 % نعم ، أما المرتبة الثانية فكانت للا بنسبة 35% ، تتبعها نسبة 15% للا أدري . حيث نجد أن نسبة 50% هي التي ترى بأن عملها يناسب كفاءتها .

التحليل : إذا كان عمل الموظفين يتناسب مع كفاءتهم فهذا ما يجعل الأفراد يشعرون بالثقة بالنفس ويحفوهم لتقديم الأفضل في عملهم .

جدول رقم ( 18 ) يبين النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثالث عشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	17	%85
لا	2	%10
لماذا	1	%5
المجموع	20	%100



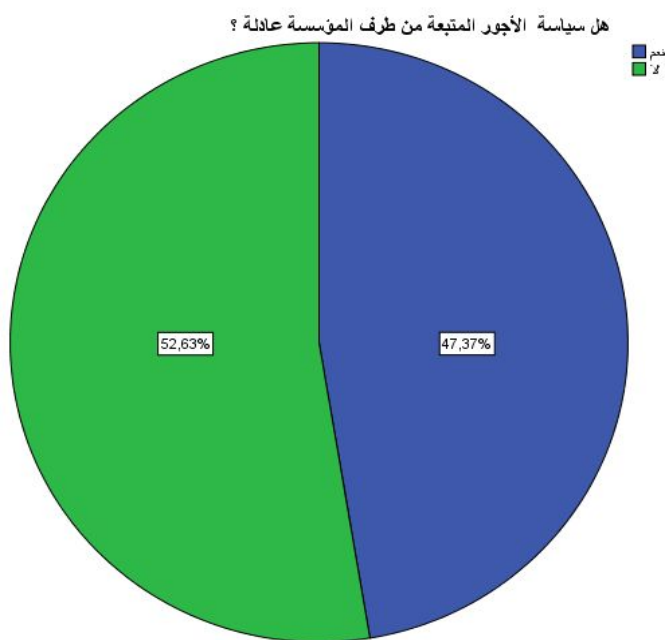
شكل رقم ( 18 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر .

بالنسبة للسؤال الثالث عشر فكانت النسب كالاتي : النسبة الأكبر 85 % نعم ، أما المرتبة الثانية فكانت للا بنسبة 10% ، تتبعها نسبة 5% لماذا . إذن غالبية الموظفين يرون أنه لو عرض عليهم عمل في مكان آخر وبأجر مرتفع فإنهم سيتركون عملهم .

التحليل : إن الكثير من الموظفين يعتمدون على الجانب المادي المرتفع أكثر من التحفيز الأخرى ولهذا على اللجنة المسؤولة عن إختيار الموظفين للعمل معرفة هذا الجانب ، ومعرفة كل ما يحفز الموظفين للولاء للمؤسسة .

جدول رقم ( 19 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	9	%45
لا	10	%50
المجموع	19	%95



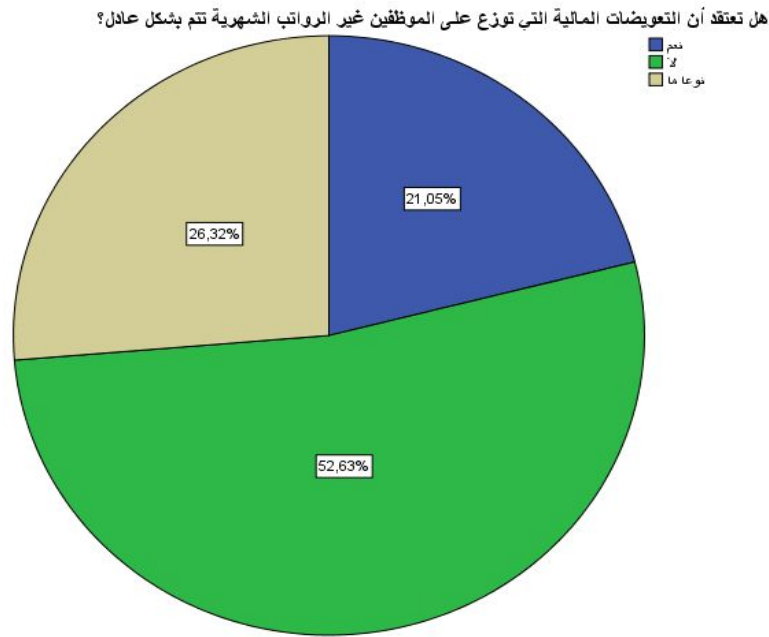
شكل رقم ( 19 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر .

بالنسبة للسؤال الرابع عشر فكانت النسب كالأتي : النسبة الأكبر 50 % ، لا ، أما المرتبة الثانية فكانت لنعم بنسبة 45 % ، أما النسب المفقودة فنجد حالة واحدة بنسبة 5 % . إذن فالنسبة الأكبر يرى أصحابها أن سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة غير عادلة .

التحليل : الجانب المادي مهم لدى الموظفين وهو من الأساليب التحفيزية الأولى لديهم ، فإذا كانت سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة غير عادلة فهذا بدون شك سيعمل على فرار الموظفين من المؤسسة .

جدول رقم ( 20 ) يبين النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الخامس عشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	4	20%
لا	10	50%
نوعا ما	5	25%
المجموع	19	95%



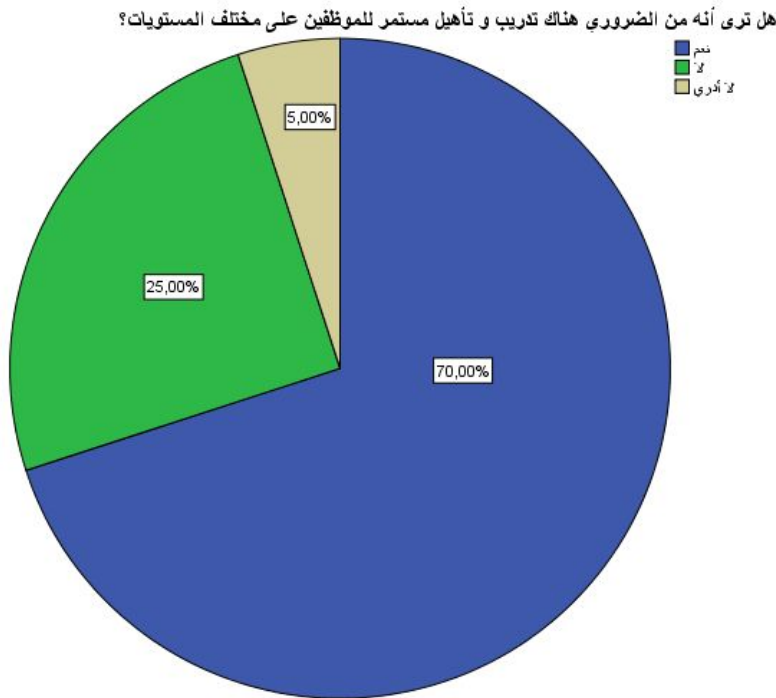
شكل رقم ( 20 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر .

بالنسبة للسؤال الخامس عشر فكانت النسب كالأتي : النسبة الأكبر 50 % ، أما المرتبة الثانية فكانت لنوعا ما بنسبة 25% ، أما المرتبة الثالثة فكانت لنعم بنسبة 20 % ، أما النسب المفقودة فنجد حالة واحدة بنسبة 5 % . فالذين نسبتهم 50 % يرون أن التعويضات المالية التي توزع على الموظفين غير الرواتب الشهرية لا تتم بشكل عاد0 .

التحليل : إذا كانت المؤسسات لا تقوم بتوزيع التعويضات المالية على الموظفين ؛ غير الرواتب الشهرية ؛ بشكل عادل فهذا يؤثر على أداء العمال سلبا ، وكذا على ولائهم للمؤسسة .

جدول رقم ( 21 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس عشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	14	70%
لا	5	25%
لا أدري	1	5%
المجموع	20	100%



شكل رقم ( 21 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر .

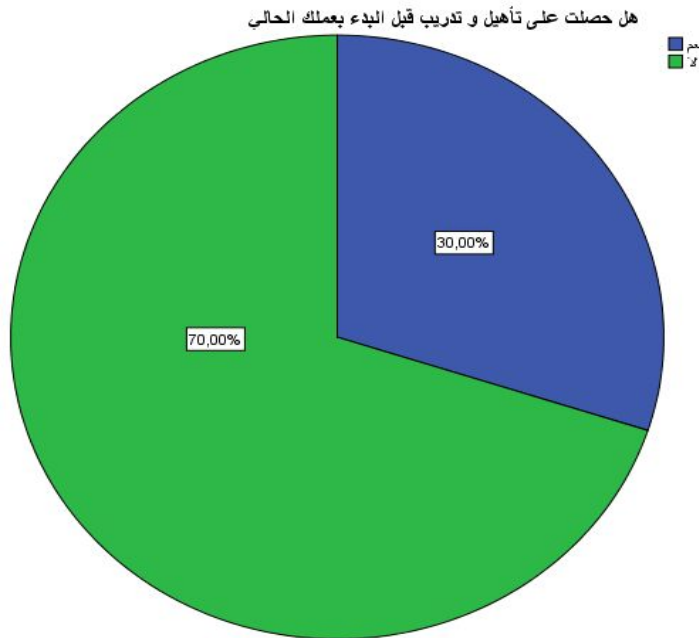


بالنسبة للسؤال السادس عشر فكانت النسب كالاتي : النسبة الأكبر 70 % لنعم ، أما المرتبة الثانية فكانت للا بنسبة 25% ، أما المرتبة الثالثة فكانت للا أدري بنسبة 5 % . فغالبية الأفراد يرون ضرورة أن يكون هناك تدريب وتأهيل مستمر للموظفين على مختلف المستويات .

التحليل : على المؤسسات تدريب أفرادها وموظفيها باستمرار وفي مختلف المستويات ، كلما استدعى الأمر ذلك ، وجعلهم يعرفون أهمية التدريب من الناحية الايجابية على الافراد والمؤسسات .

جدول رقم (22) يبين النسب المئوية لاجابة الموظفين على السؤال السابع عشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	6	30%
لا	14	70%
المجموع	20	100%



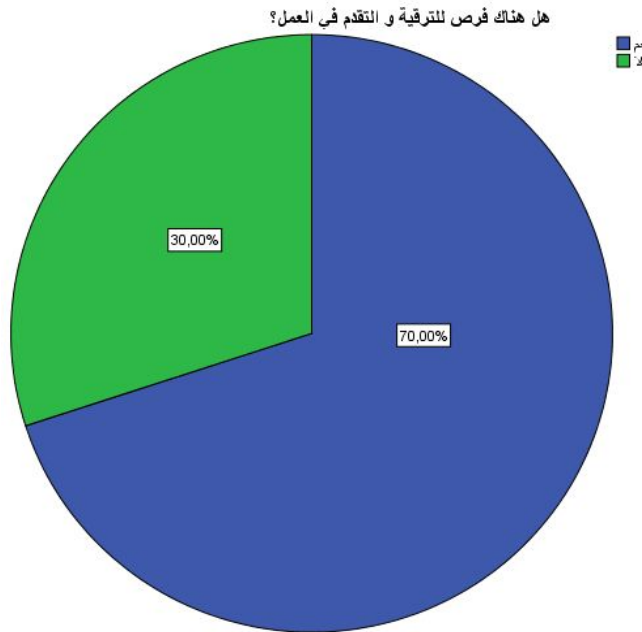
شكل رقم (22) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع عشر .

بالنسبة للسؤال السابع عشر فكانت النسب كالاتي : النسبة الأكبر 70 % لا ، أما المرتبة الثانية فكانت لنعم بنسبة 30% ، فهذا معناه أن الغالبية كانت للذين قالوا بأنهم لم يحصلوا على تأهيل وتدريب قبل البدء بعملهم الحالي .

التحليل : على المؤسسة تدريب موظفيها وهذا ما يساهم في رفع كفاءتهم ، وزيادة الثقة بأنفسهم ، والتقليل من حوادث العمل ، كما أن أي مصروف مالي تنفقه المؤسسة على موظفيها سيعود لها مضاعفا .

جدول رقم ( 23 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%



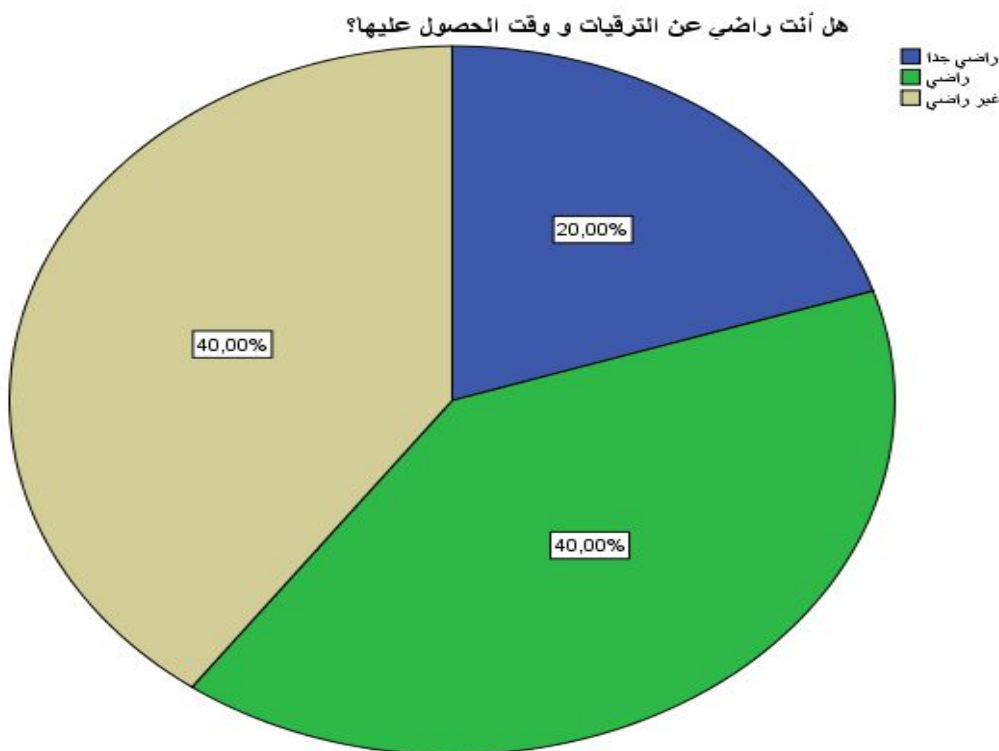
شكل رقم ( 23 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن عشر .

بالنسبة للسؤال الثامن عشر فكانت النسب كالاتي : النسبة الأكبر 70 % لنعم ، أما المرتبة الثانية فكانت لا بنسبة 30%

التحليل : معرفة الموظفين بأن هناك فرصا للترقية والتقدم في العمل ، يؤدي بهم إلى الولاء للمؤسسة وكذا زيادة أدائهم .

جدول رقم ( 24 ) يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر .

البيان	التكرار	النسبة
=	4	%20
راض	8	%40
غير راض	8	%40
المجموع	20	%100



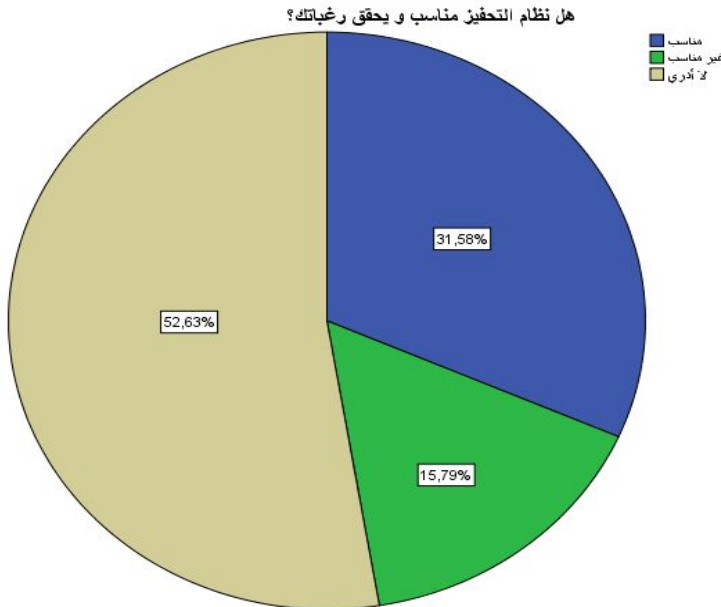
شكل رقم ( 24 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع عشر .

بالنسبة للسؤال التاسع عشر فكانت النسب كالآتي : النسبة الأكبر 40 % لكل من راض و غير راض ، أما المرتبة الثانية فكانت لراضى جدا بنسبة 20% . إذن تساوت النسب لدى الموظفين الذين قالوا بانهم راضون والذين قالوا أنهم غير راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها .

التحليل : الترقية عامل مساهم في زيادة أداء الموظفين ، ويلزم أن يكون معروفا لدى العمال كل القوانين المتعلقة بالترقيات ، حتى يساهم هذا الجانب في تحفيز العمال إيجابيا .

جدول رقم ( 25 ) يبين النسب المئوية لاجابات الموظفين على السؤال العشرون .

البيان	التكرار	النسبة
مناسب	6	30%
غير مناسب	3	15%
لا أدري	10	50%
المجموع	19	95%



شكل رقم ( 25 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العشرون .

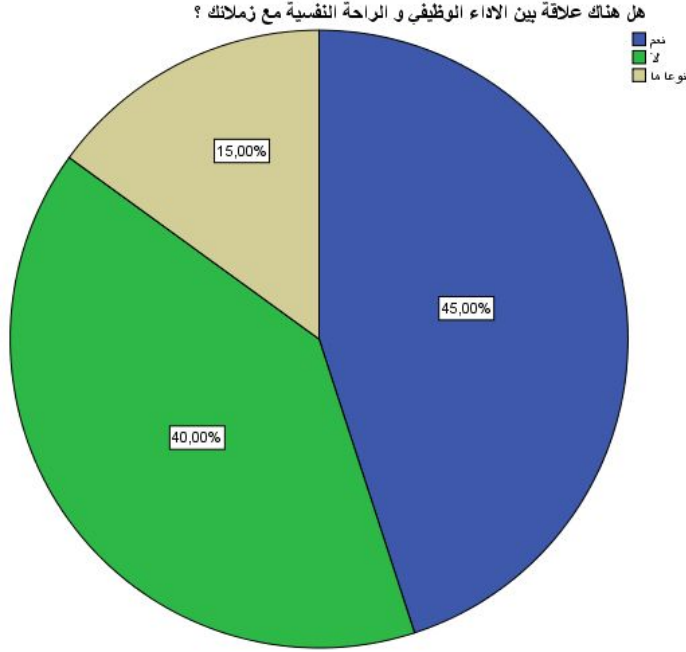
بالنسبة للسؤال العشرون فكانت النسب كالأتي : النسبة الأكبر 50 % للا أدري، أما المرتبة الثانية فكانت لمناسب بنسبة 30% ، أما المرتبة الثالثة فكانت لغير مناسب بنسبة 15 % . كما نجد حالة واحدة من النسب المفقودة بنسبة 5 %

وهنا نجد أن الاجابة بلا أدري هي التي كانت بنسبة أكبر لدى الموظفين حول معرفة رأيهم إن كان نظام التحفيز مناسباً ويحقق رغبتهم .

التحليل : على المؤسسة معرفة كيفية تحفيز موظفيها ومعرفة التنوع بين المحفزات المادية والمعنوية ، حتى تساهم في زيادة الاداء لدى الموظفين .

الجدول رقم ( 26 ) يبين النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الواحد والعشرون .

النسبة	التكرار	البيان
45%	9	نعم
40%	8	لا
15%	3	نوعاً ما
100%	20	المجموع



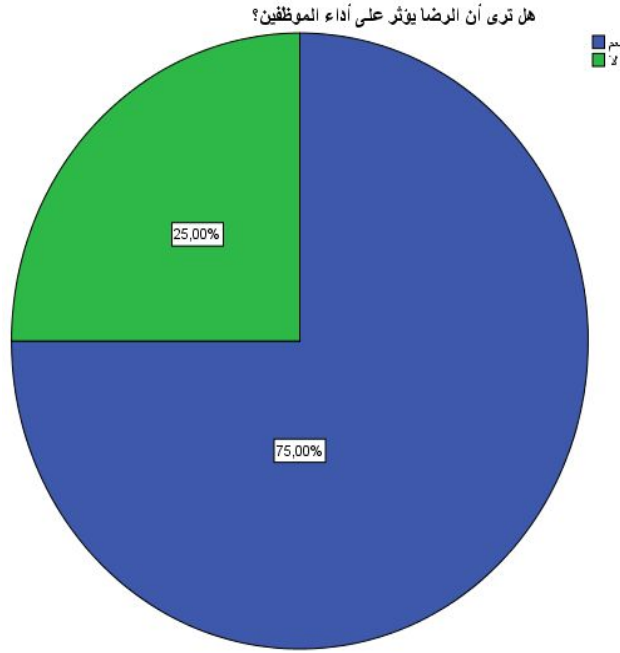
شكل رقم ( 26 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الواحد والعشرون .

بالنسبة للسؤال الواحد والعشرون فكانت النسب كالأتي : النسبة الأكبر 45 % لنعم ، أما المرتبة الثانية فكانت لـلا بنسبة 40% ، أما المرتبة الثالثة فكانت لنوعا ما بنسبة 15 % . فالموظفون الذين أجابوا بنسبة 45 % فهم يرون علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائهم .

التحليل : الأداء الوظيفي والراحة النفسية الناتجة بين الموظفين يتأثران مع بعضهما ؛ فالجانب النفسي عامل مهم وفعال داخل المؤسسة يساهم في رفع أداء الموظفين .

جدول رقم ( 27 ) يبين النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثاني والعشرون .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	75%
لا	5	25%
المجموع	20	100%



شكل رقم ( 27 ) يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني والعشرون .

- بالنسبة للسؤال الثاني والعشرون فكانت النسب كالأتي : النسبة الأكبر 75 % لنعم ، أما المرتبة الثانية فكانت لـ لا بنسبة 25% . إذن فالنسبة الغالبة ترى أن الرضا يؤثر على أداء الموظفين .
- التحليل : الرضا عامل مهم جدا في الوسط المؤسسي وهو لا يقل أهمية عن الجانب الاقتصادي والمادي المؤسسي . فبدون الرضا يتأثر أداء الموظفين سلباً .

# خاتمة



## الخاتمة العامة:

موضوع بحثنا كان متعلق بأثر الرضا الوظيفي بأداء الأفراد على مستوى المصلحة الاستشفائية الجامعي لولاية تلمسان و كانت الاشكالية متمحورة حول : ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد ؟  
لمناقشة الموضوع تطرقنا إلى المنهجية التالية :

-الفصل الأول : كان متعلق بمفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي أنواع و نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه و العوامل المؤثرة فيه .

أما فيما يخص الأداء فتطرقنا إلى تعريف الأداء و تقييم الأداء و طرق قياسه و العوامل المؤثرة فيه و العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء .

فيما يخص الفصل الثاني تناولنا إلى الدراسات السابقة حيث مكنتنا هذه الدراسات بالسيطرة على الإشكالية حيث أردنا أن نتناول موضوع مختلف نوعا ما عن البحوث السابقة أو إشكالية جديدة .

من يملك السؤال لا يملك حتما الجواب ، و لهذا لجأنا إلى الاستبيان الذي تضمن 25 مستجوب في مصلحة الأم و الطفل في المستشفى الجامعي لولاية تلمسان .

الاستبيان تضمن 22 سؤال أغلبها متعلقة مباشرة بموضوع الرضا في العمل فعاما يمكن أن نقول في أن أغلبية المستجوبين أبدوا برضاهم في العمل و هذا ما تطرقنا إليه في كل الخلاصة المتعلقة بالجانب التطبيقي .

بالنسبة للفرضيات المطروحة يمكن اعتبار الفرضية الأولى :الرضا الوظيفي هو مجموعة التي تمثل محاور الفرد و انفعالاته هذا يعني أن الرضا هو السلوك الذي ينطبع على الفرد حيث يتحقق بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله مما يؤدي إلى تحقيق إشباع حاجاته .

أما الفرضية الثانية: توجد علاقة انعكاسية بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد معناه كلما كان الرضا الوظيفي مرتفع يكون الأداء الوظيفي فعال و العكس صحيح .

فجاءت الفرضية الثالثة : يعتبر الاجر حافظا أو عاملا مؤثر على مستوى الرضا الوظيفي معناه أن الأجر أولي لرفع مستوى الرضا الوظيفي ( كلما كان الأجر مرتفع يحقق في رفع نسبة الرضا الوظيفي )

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

## أ-المراجع العربية

1. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن عمان وسط البلد ،شارع الملك حسن ، الطبعة العربية 2010.
2. مروان طاهر الزغبى ، الرضا الوظيفي، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة عمان ،ساحة المسجد الحسيني ، الطبعة 2011م-1432 هـ
3. محمد الصيرفي ، السلوك الاداري، العلاقات الإنسانية ،دار الوفاء لدينيا الطباعة و النشر الاسكندرية 2008
4. سهيلة محمد عباس ، ادراة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن ،عمان الطبعة الثانية 2006
5. جلال عبد الجليل ،محددات الرضا الوظيفي ،دار النشر و التوزيع عمان ، الأردن ،الطبعة الاولى 2016-1437 هـ
6. أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة،دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان الطبعة الثانية 1972
7. حمداوي وسيلة ،ادراة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة 2004
8. مدحت أبو النشر ،الأداء الاداري المتميز المجموعة العربية للتدريب و النشر مدينة نصر القاهرة ،مصر ، الطبعة الأولى 2012
9. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد) دار الشروق للنشر و التوزيع دام الله ،فلسطين ،الطبعة الأولى 1990
10. سيد مجمد جاد رب ،استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، جامعة قناة السويس
11. سامح عبد المطلب عامل، ادراة الأداء عمان دار الفكر ناشرون وموزعون 2010
12. نوزي منير،تسيير الموارد البشرية الطبعة الثانية .

- 13.نزارعوني اللبدي ،ادارة الموارد البشرية و تتميتها الطبعة الأولى 2015
- 14.عبد الغفار حنفي ،إدارة الأفراد كلية التجارة بجامعة الاسكندرية و بيروت العربية حقوق الطبع محفوظة 1989
- 15.بو الشرش كمال ،مجلة أبحاث نفسية و تربوية ،استراتيجية ،تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي،قسم علوم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا ، جامعة عنابة ، الجزائر العدد 10 L 2017 .
- 16.ماريون اي هاينز ،إدارة الأداء
- 17.نور الدين حاروش ،ادارة الموارد البشرية ،دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع برج الكيفان الجزائر الطبعة الأولى 2011
- 18.حسن خبابة ،مجلة سياسة اقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد مخبر البحث تقييم سياسة التنمية الاقتصادية الجزائر ديسمبر 2011
- 19.حبيب سميح خوام، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي .
- 20.بوهنتالة فهيمة ، التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة ،أطروحة ماجستير جامعة باتنة 2009
- 21.مجلة أبحاث نفسية و تربوية ،استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي قيم علوم النفس و علوم التربية و الارطوقونيا جامعة عنابة جوان 2017

ب-المراجع الأجنبية:

1-Thrrington, Donnie evette , 1993 peroved principale leder Ships behavior and reported teacher job satisfaction ( leder ships baahvior) data, 53 ( 07.P2198)

## ملخص :

الرضا الوظيفي يعتبر ذات وزن ثقيل داخل المؤسسة حيث تعمل المؤسسة على توفير الكفاءات التي تتماشى مع متطلبات الوظائف ، فالرضا الوظيفي يؤثر بدرجة كبيرة على مستويات الأداء المؤسسة ، فالرضا يرتبط بالأداء و الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تدف المنظمة لتحقيقها و السعي لتحسين الأداء عاملها و توفير المناخ الملائم بدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد و الإنتاج و توفير مناخ ملائم في سلوكهم مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء و رفع كفاءة أدائهم و من ثم النتائج الإيجابية المطلوبة .

**الكلمات المفتاحية :** الرضا الوظيفي ، منصب العمل ، الأداء الوظيفي ، الموارد البشرية

## Résumé :

La satisfaction au travail demeure un indicateur important dans la mesure du climat de travail dans l'entreprise . l'entreprise doit rassembler les compétences en fonction de ses besoins et de ce fait leur assurer une satisfaction au travail qui permet une plus grande performance de l'entreprise .