

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد *تلمسان*

الملحقة الجامعية مغنية

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير

و العلوم التجارية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

الموضوع:

تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية

تحت إشراف الأستاذة:

عيسي نبوية

من إعداد الطالبين:

❖ برباح محمد الأمين

❖ موساوي يحي

لجنة المناقشة:

رئيسا	ملحقة مغنية *تلمسان*	أستاذة مساعدة "أ"	أ/فوقي خديجة
مشرفا	ملحقة مغنية *تلمسان*	أستاذة مساعدة "أ"	أ/عيسي نبوية
مناقشا	ملحقة مغنية *تلمسان*	أستاذة مساعدة "أ"	أ/خلوط عواطف

السنة الجامعية: 2016/2015م

شكر و تقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله و إحسانه، الذي أُنعم علينا بزعمة العلم و الإيمان و حثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليهما بلا حدود لزمان أو مكان.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة المحترمة "عيسى نبوية" لأرائها السديدة و توجيهاتها المفيدة و نصائحها القيّمة في إثراء هذا العمل.

و بالغ شكرنا و عرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية بالمملكة الجامعية لمغنية. كما نخص بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبيان و توزيعه و تقديم المعلومات اللازمة

و شكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و كانوا لنا بمثابة السند، الدعم و التشجيع.

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى معنَى الحب و العنان، إلى بسمَةِ الحياة
و سر الوجود، إلى من كان دُعائهما سر نجاحي، و حنانهما بلسم جراحي
والديا الكريمين.

إلى من نشأت و تدرجت بينهم إخوتي "عبد الرزاق"، "حسين" و الصغيرة
"هاجر".

إلى جميع الأهل و الأحباب و إلى كل من يحمل لقبى برياح و كوليلخ.
إلى جميع الأصدقاء، الزملاء و الزميلات بكل من الملحقة الجامعية بمغنية
و المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية.

و إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعمهم هذه الورقة.

محمد الأمين

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع: من أمر الله بالإحسان إليهما:
"وبالوالدين إحساناً".

إلى زهرة أنامي، إلى من ضمتني بوشاح عنانها، إلى مؤنستي في
وحدتي ولذتي في حياتي، إلى صانعة حياتي إلى يوم الفراق.
إلى أمي الجنون.

إلى عين الوفاء، وعنوان الروح، وعمري في دنياي، إلى من احترق
تحت حر الشمس، وتطلبت عروقه تحت الجليد.
ليلقنني أسمة دروس التحدي والإقدام.
إلى أبي الكريم.

إلى من قاسموني حنان أمي وشاركوني حب أبي :
إلى إخوتي الأعمام.

إلى من يسعدني لقاءهم ويجزئني فراقهم من عرفته معهم معني
الصدقة والحب والإخلاص رمز المعاشرة الطيبة: أصدقائي أجمعين.
إلى كل من دعا لي بالتوفيق سرا وجهرا.

ببني

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الاول : مدخل نظري للرضا الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
05	المطلب الثاني: عناصر و عوامل الرضا الوظيفي
13	المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي
14	المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه
14	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
24	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
27	المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي
33	المبحث الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي
33	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

36	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
38	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
41	خلاصة
	الفصل الثاني: الاداء الوظيفي في المؤسسة و محدداته التنظيمية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
44	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره
46	المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
51	المبحث الثاني : تقييم اداء الافراد في المؤسسة
51	المطلب الأول : تعريف تقييم الاداء، اهميته و اهدافه
59	المطلب الثاني : معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه
64	المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء
69	المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي
69	المطلب الأول : الرضا الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي
72	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي
75	المطلب الثالث : الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين
78	خلاصة
	الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية
80	تمهيد

81	المبحث الاول : نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية
81	المطلب الأول : تقديم المؤسسة
84	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية
86	المطلب الثالث : الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية
88	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
88	المطلب الأول : منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها و عينتها
90	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
91	المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة و صدقها
96	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
96	المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة
103	المطلب الثاني : التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان
114	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
117	خلاصة
119	خاتمة عامة
124	قائمة المراجع
131	الملاحق
135	الملخص

قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	01
26	نوع الشكاوي وعدد العمال	02
82	الأقسام الطبية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لمغنية	03
87	توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية ل 2016	04
89	درجات مقياس " ليكرت الخماسي "	05
89	توزيع اداة الدراسة	06
92	نتائج اختبار الثبات	07
95	معاملات الثبات و الصدق	08
96	توزيع افراد العينة حسب الجنس	09
97	توزيع افراد العينة حسب السن	10
99	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية المهنية	11
100	توزيع افراد العينة حسب المهنة	12
102	توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية	13
104	اجابات افراد العينة لبعء الاجور و المكافآت	14
106	اجابات افراد العينة لبعء الترقيات	15
107	اجابات افراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي	16
109	اجابات افراد العينة لبعء ظروف و بيئة العمل	17
111	اجابات افراد العينة لبعء الاداء و تقييم الاداء	18
114	مصفوفة الإرتباط بين ابعاد الرضا و بعد الاداء	19
115	مصفوفة الإرتباط بين الرضا الوظيفي و اداء الموارد البشرية	20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	سلم ماسلو للحاجات الانسانية	01
18	محتوى نظرية هرزبرج(العاملين)	02
21	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	03
48	محددات الاداء	04
55	اهمية اداء المورد البشري	05
63	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	06
66	خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج Latham et Wexley	07
70	العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء)	08
71	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة	09
76	العلاقة بين الحوافز والأداء	10
84	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية	11
97	توزيع افراد العينة حسب الجنس	12
98	توزيع افراد العينة حسب السن	13
99	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية المهنية	14
101	توزيع افراد العينة حسب المهنة	15
102	توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية	16

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في انه من اهم عناصر الانتاج التي تساهم في تنفيذ انشطة المنظمة و تحقيق أهدافها، و بالتالي فان اغلب هذه المنظمات تحاول ان تسخر جل مجهوداتها و مختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة، حيث ان نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و تحسين ادائهم.

اذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما ان رغبات الافراد مختلفة، لذا فان هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو اي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الاخرى في حين ان بعض الافراد يعطي قيمة اعلى للاستقرار الوظيفي.

و بالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد و مدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه ازاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق اهداف المنظمة بفعالية و انتمائهم للمنظمة، من خلال تسخير ادارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

و لهذا فان المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل، و بالتالي أكثر اداء تضمنه الدراسات الانسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الافراد و اشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة، و نجاحها و تحقيق أهدافها، لان ذلك ينعكس على سلوكيات الافراد لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة لديهم و الارتقاء بمستوى ادائهم واداء المنظمة.

الاشكالية:

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الاسئلة الفرعية :

و للإجابة على هذه الاشكالية يمكن طرح الاسئلة التالية :

1. ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ و ماهي اهم العوامل المؤثرة فيه؟

2. ما مفهوم الاداء الوظيفي؟ و ما هي عناصره؟

3. ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالاداء الوظيفي للموظفين؟

فرضيات الدراسة :

1. الرضا الوظيفي محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل

2. يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى اليه المنظمة فهو يعتبر المرآة العاكسة لفشل او نجاح أي منظمة

3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و اداء الموارد البشرية

اهمية الدراسة :

تبع اهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى تأثير الاداء بمستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد

العاملين بالمنظمات، و الذي يعتبر من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال

تحتاج الى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر.

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من

نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة

في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي و انعكاساته على الأداء، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلالات

ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة وفي بقائها ونموها

خاصة.

اهداف الدراسة :

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:
- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بتين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع من أداء المورد البشري في المؤسسة
- الربط بين الاسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

اسباب اختيار الموضوع :

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

1.الاسباب الذاتية :

- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المنظمة و اثره على الاداء الوظيفي
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة الجزائرية
- إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين

2.الاسباب الموضوعية :

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي
- امكانيات البحث متوفرة، أي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لامكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا الموضوع

- تحسيس المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها

صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم

- الحجم الكبير لمجتمع الدراسة و بالتالي للعينة
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة

ادوات الدراسة :

- المسح المكتبي
- الاستبيان
- الملاحظة
- المقابلة

حدود الدراسة :

لقد تم تحديد هذه الدراسة على 3 مجالات و التي تتمثل في :

1. الحدود الزمانية :

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2015-2016 في المدة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر

ماي 2016

2. الحدود المكانية :

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية

3. الحدود البشرية :

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية حيث شملت هذه العينة اطباء، ممرضين، اداريين و العمال المهنيين.

المصطلحات الاساسية للدراسة :

أ. المنظمة : هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية او الجزئية التي يعتمد عليها كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها و بين البيئة الخارجية لتحقيق الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها.

ب. الإدارة : هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

ت. إدارة الموارد البشرية : هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

ث. الكفاءة : تركيب من المعرفة، المهارات و السلوكات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية النشاط.

ج. الفعالية : القدرة على بلوغ الاهداف المسطرة، و ذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك.

ح. الابتكار : إنتاج أفكار وتقنيات جديدة من قبل فرد أو جماعة في المنظمة.

خ. الإبداع : تنفيذ الأفكار الجديدة وتطبيقها لإيجاد منتج جديد أو تحسين المنتج.

د. الأداء : هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة.

ذ. الرضا الوظيفي : الحالة الشخصية للفرد والتي تعتبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

ر. التحفيز : هو تنمية الرغبة لدى الفرد لبذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق اهداف المنظمة.

ز. النجاعة : هو استعمال أفضل الوسائل الممكنة في أسرع الأوقات بأقل التكاليف لتحقيق أعلى النتائج.

الدراسات السابقة :

1. الدراسة الأولى :

دراسة صبيان إيمان تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012

حيث افرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

2. الدراسة الثانية :

دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2000

حيث افرزت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية ، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

3. الدراسة الثالثة :

دراسة عزيزون زهية تحت عنوان التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007

حيث افرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترق الى اشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، و ردود الفعل الايجابية فيما يخص الحوافز المعنوية.

هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه، إقتضت الضرورة تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى بعض التوصيات إلى جانب آفاق للدراسة.

بالنسبة للفصل الأول "مدخل نظري للرضا الوظيفي"، فتم تقسيمه لثلاثة مباحث:

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي، نتطرق فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته، عناصر، عوامل، أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات وطرق قياسه، نتناول فيه مختلف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى مؤشرات و طرق قياسه.

المبحث الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة ، نستعرض فيه البرامج الداعمة للرضا الوظيفي، مسيبياته، آثار ونتائجه.

أما الفصل الثاني فهو تحت عنوان "الاداء الوظيفي في المؤسسة و محدداته التنظيمية " و سيتم تقسيمه كذلك لثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي، نتناول فيه مفهوم الاداء و عناصره، محدداته و معوقاته و العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني : تقييم اداء الافراد في المؤسسة، نتطرق فيه لتعريف تقييم الاداء، اهمية، اهداف، معايير تقييم الاداء، مؤشرات قياسه و خطوات تقييم الاداء.

المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي فنستعرض فيه :الرضا الوظيفي و اثره على الاداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية و اثرها على الاداء الوظيفي .وكذا الحوافز و اثرها على الاداء الوظيفي.

أما بالنسبة للفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية، فسوف نقسمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية، فيه نتطرق إلى تقديم للمؤسسة، هيكلها التنظيمي العام و مواردها البشرية.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للبحث، نتناول فيه منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها و عينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وكذا ثبات أداة الدراسة و صدقها.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة سنستعرض فيه خصائص مبحوثي الدراسة، التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان، ومن ثم اختبار الفرضيات.

الفصل الاول : مدخل نظري

للرضا الوظيفي

تمهيد :

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة و الاجتماع و علم النفس و العلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه و مع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي و لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية. و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه.
- المبحث الثالث: ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الابحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر¹.

1. مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

أ. تعريف الرضا:

● لغة : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له اهلا و رضي عنه، احبه و اقبل عليه.²

● اما اصطلاحا :

فعرف ممفورد (mumford) " الرضا هو ان الفرد يجب عدة مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها "³.

و يتجه امبل (hamble) الى تعريف الرضا "بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".

و قد عرفه اوراد و شيت (haward and sheth) "بانه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود و الجهود"⁴.

¹ محمد سعيد سلطان(ا)، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 194، 195.

² ابن منظور+أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر ،بيروت، لبنان، المجلد05 ، ط 4 ، 2005، ص 168.

³ محمد سعيد سلطان(ا)، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

⁴ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998، ص122.

ب. تعريف الرضا الوظيفي: نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:

يعرفه ستون بأنه " :الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها¹ " أما الأستاذ لولر " :ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل² "

كما يرى هوبك أن:"الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي."

ويرى كل من لا ندي و ترامبو أن : "إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.³"

أما ميست و هيت فيرون : " أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين⁴ "

ويرى هوبرت : "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم⁵ "

وهناك من يعتقد أن " :الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون⁶ "

¹ محمد سعيد سلطان (أ)، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

² أحمد صقر عاشور (أ)، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983 ، ص53

³ محمد الصيرفي (أ)، السلوك الإداري :العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008 ، ص ص131 ، 132،

⁴ محمد سعيد أنور سلطان (أ)، مرجع سبق ذكره، ص195

⁵ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 ، ص ص211 ، 212

⁶ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ، ص354

و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي " هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف اثناء ادائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله " ¹.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى ²:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية

المطلب الثاني : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي

1. عناصر الرضا :

أثبتت الدراسات و الابحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و ان درجة رضا الافراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الاخرى و هذه العوامل يمكن تحدد بالتالي :

¹ بلخيري سهام+عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص:إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012، ص ص 6، 7.

² محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني -، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006،

<http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=41940> ، 2016/1/27، 19:10، ص ص 38، 39.

أ. الرضا عن الاجر : و يقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس .

ب. الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد من الباحثين ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

- استخدام الفرد لقدراته

ت. الرضا عن فرض الترقية : كلما شعر الموظف ان ما يقوم به من اعمال في محل شكر و تقدير و انه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما اصبح راضيا اكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.¹

ث. الرضا عن الاشراف : تشير الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي، و أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم .

و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:²

- إظهار روح الصداقة في العمل

- تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره

- مساندة العمال و تقديم يد العون لهم

¹ أحمد صقر عاشور(ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979، ص143

² زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73.

- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال

ج. الرضا عن جماعة العمل : اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها و مع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فانه لا بد و سيرضى عن عمله و ربا يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

ح. الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية و الرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

أ. العوامل التنظيمية :

● نظام العوائد : تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل¹.

➤ الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه.²

➤ الحوافز : "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"، ويتفق الجميع على

¹ نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل

شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 198

² أحمد صقر عاشور (ج) ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 154.

أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.¹

➤ الترقية : يقصد بالترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها ". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.²

● السياسات التسييرية :

➤ نمط الإشراف : يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمروؤسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية متكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.³

➤ قيم وأهداف المنظمة : كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.⁴

➤ سياسة المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.⁵

¹ زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري:سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص86

² أحمد صقر عاشور (ج) ، مرجع سبق ذكره ، ص 147.

³ أحمد صقر عاشور (د)، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2005، ص148

⁴ محمد سعيد سلطان (ب)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص235

⁵ أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص151

● ظروف العمل:

➤ ظروف العمل المادية : بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.¹

➤ الظروف الاجتماعية (جماعة العمل): يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة.² ويشير جمال الدين محمد المرسي الى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.³

➤ محتوى العمل: يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية:⁴

- الإثراء الوظيفي: إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

¹ المرجع السابق، ص151

² صديق محمد عفيفي+أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003، ص203.

³ جمال الدين محمد المرسي+ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية ، مصر، 2002، ص66.

⁴ جلال إبراهيم العبد+ نبال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص ص 163، 166.

- التكبير الوظيفي: باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله.

- التدوير الوظيفي : يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

➤ ساعات العمل (برنامج العمل) : يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضله ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثراً بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً.

ب. العوامل الذاتية : أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

● إحترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.¹

● تحمل الضغوط : كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.²

● المكانة الاجتماعية : المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.³

¹ أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص 157

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7، 2000، ص 243.

³ أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص 157

● الرضا العام عن الحياة : يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.¹

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص204

الجدول رقم(01) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين			
عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
*عامل السن. *الأقدمية في العمل *نوع الجنس. *المستوى التعليمي. *أهمية العمل للعامل. *شخصية العامل (إتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحه).	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة: *درجة تكبير الوظيفة. *درجة إثراء الوظيفة. *السيطرة على الوظيفة. *طبيعة الوظيفة. *المشاركة في اتخاذ القرار. *المستوى التنظيمي للوظيفة.	من حيث أداء العامل للوظيفة: *الشعور بالإنجاز. *الأجر و الحوافز. *فرص الترقية. *الشعور بالأمن الوظيفي. *العلاقات مع الآخرين.	*مدة و توقيت العمل. *ظروف العمل المادية. *أساليب العمل. *الإجراءات القانونية للعمل. *نظم الاتصال. *التكنولوجيا. *نمط القيادة و الإشراف.
*مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. *نظرة المجتمع للموظف. *الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي). *إختلاف الجنسية. *البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.			

المصدر : نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره، ص192

المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي

1. أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما :¹

أ. الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون اما راضي او غير راضي فالمؤشر الاولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها اصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد القاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

ب. الرضا النوعي : يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن ان تكون اسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته .

2. مظاهر الرضا الوظيفي :

يمكن ان يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل و هي :²

- قلة الفاقد من مستلزمات الانتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال
- ان الابداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين الى حد كبير عن عملهم
- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة او المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الافراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة ان هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المنظمة في اذهان العمال تؤدي دائما الى ان يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها و ان يكون لهم ولاء و انتماء لها و هذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم

¹ سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19

² أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 335

- استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير و ادخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل و مشاركتهم الحقيقية لدفع و تطوير العمل و نظمه تدل على مدى الرضا و قرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشرات

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و وضع اسس لقياسه و مؤشرات له لدى العاملين، و في هذا المبحث سنحاول التوجه و عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشرات.

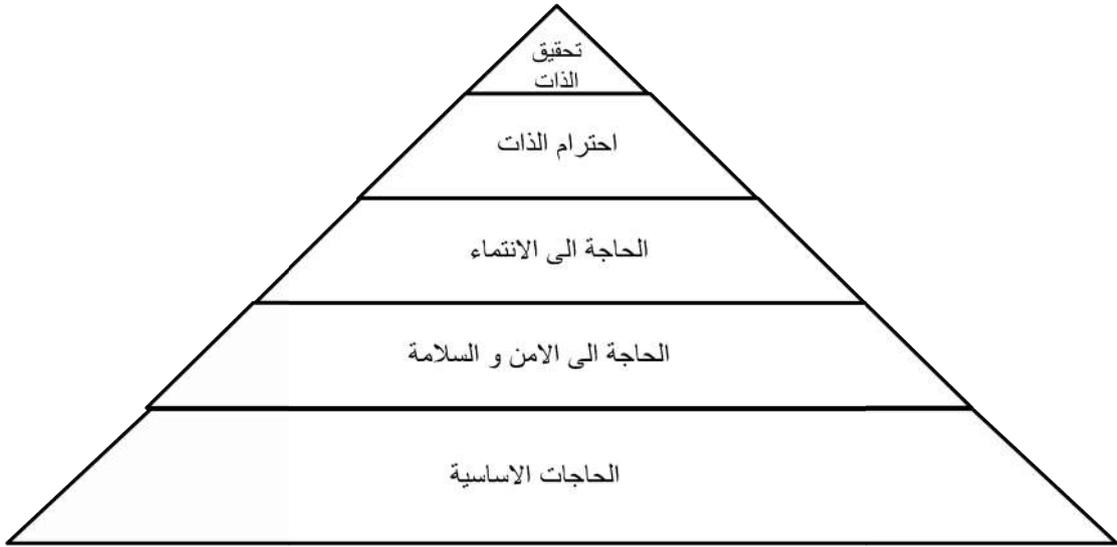
المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و مما لا شك فيه ان هذه النظريات قد ارسيت مبادئ هامة و اساليب فنية و افكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض اهم هذه النظريات على النحو التالي:

1. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue) :

تعد النظرية الإنسانية او ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ ان تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1945 م، عمد نشر أبرام ماسلو كتابه « الحافز والشخصية »، و ترى هذه النظرية التي اوضحت ان دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، و انما ثمة دوافع اسمى من ذلك لا تقل اهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و ان حاجات الافراد يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم، في اشارة الى الاسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما اريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن ان تندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : سلم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر : إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2011، ص 219

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرام ماسلو كآآتي :¹

أ. **الحاجات الأساسية (الفسولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. و مايقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد الى الاجور و الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، و اوقات الاستراحة.

ب. **حاجات الأمن والسلامة :** وتمثل حاجات الامن و السلامة في حاجة الفرد إلى الامن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته او تهدد مستقبله او مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات : الحاجة الى الامان الوظيفي في المدى القصير(إنهاء الخدمة) او في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الاصابات و الحوادث في العمل.

ج. **الحاجات الاجتماعية :** و تعرف ايضا بالحاجة الى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة او الوطن، و الحاجة الى الصداقة و الحب،

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2011، ص،ص 218، 219

و من مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد الى الانتماء الى جماعات العمل الرسمية او الجماعات الغير رسمية، الانتماء الى المنظمة، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

د . الحاجة الى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين. و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام باعمال او مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالانجاز و تحمل المسؤولية.

هـ . الحاجة الى تحقيق الذات : وهي من اصعب انواع الحاجات، و تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، و التعبير الى اقصى حد عن المهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الابداع و النمو للافراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها :¹

- إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك

- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها :²

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص90

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص134 ، 135

فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام. تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام. كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة لتوافق والظروف الجديدة المحيطة به.

2. نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) :

لقد قدم فريدريك هزربرج (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.¹

صاغ هزربرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.²

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

¹ عبد الباري إبراهيم درة +زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2008، ص392

² جيرالد جريج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004 ، ص208.

الشكل رقم (02) : محتوى نظرية هرزبيرج(العاملين)



المصدر : صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص464

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبيرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

- **المجموعة الأولى "العوامل الدافعة"** : وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل :الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل.
- **المجموعة الثانية "العوامل الوقائية"** : وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي. أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف والأجر. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرک التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

- رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها :¹
- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، وهنا لا تتمكن من تعميم نظريته
 - حجم العينة عند هيرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس
 - التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وتربطهما علاقة سببية متبادلة
 - افتراض هيرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا الخطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء
- رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهيرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

3. نظرية التوقع (Expectancy theory) :

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H. Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الباحثين، و قد طورها في اواخر الستينات مفكرون بارزون امثال بورتو (Lyman W.Porter) و ادوارد لولر (Edward F.Lawler).²

و تقوم هذه النظرية على اساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير " والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.³

و بعبارة اخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي :⁴

أ. الجاذبية للمنفعة : و هي مدى الاهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة او المكافاة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

¹ طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 ، ص117

² عبد الباري ابراهيم درة+زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص398

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 154

⁴ محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998 ، ص80

ب. الارتباط بين الاداء و المكافاة : و هي درجة اعتقاد الافراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الاداء.

ت. الارتباط بين الجهد و الاداء : و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الاداء.

و تفترض نظرية التوقع الآتي :¹

- يمتلك الافراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج
- يختار الافراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة
- يختار الافراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة

4. نظرية القيمة (Value Théory) :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Eduin loucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.²

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:³

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين

¹ إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص228

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص201

³ جيرالد جرينج + روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص209، 210

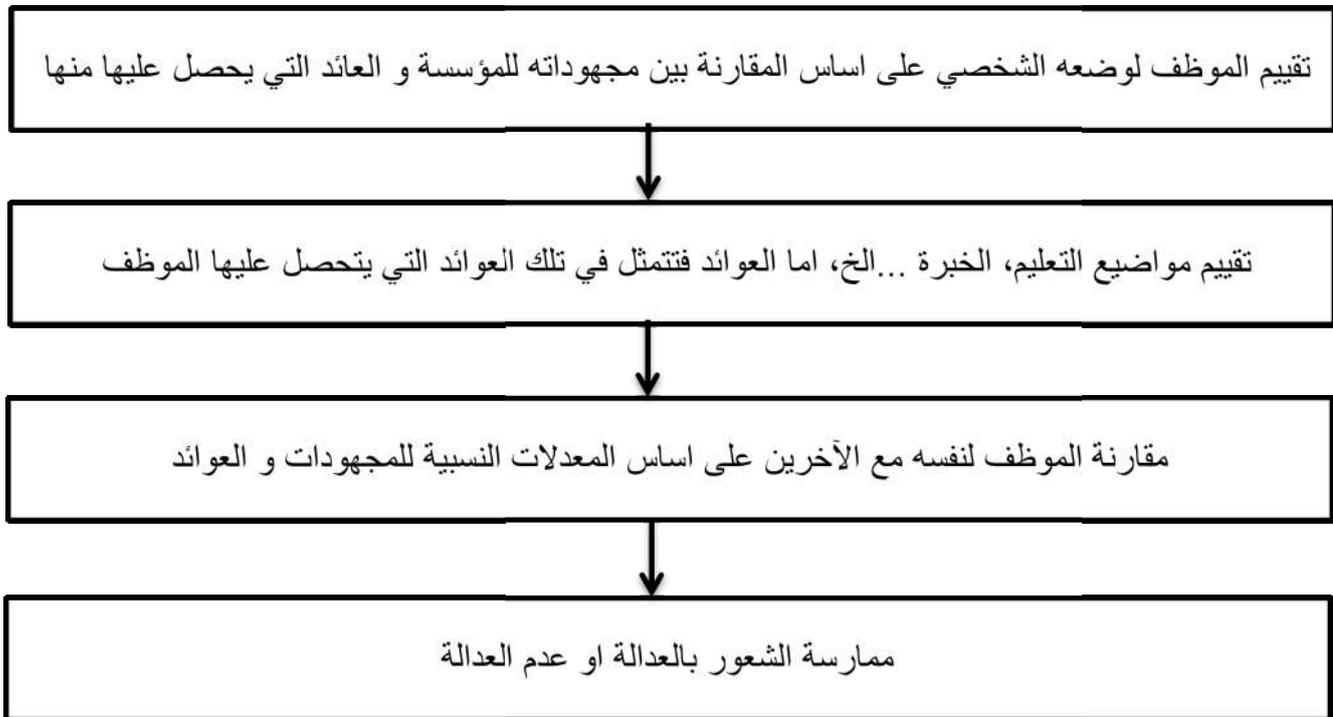
ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

5. نظرية العدالة (Equity Theory) :

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (stacy adms) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي ان درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود. وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.¹

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر : غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص

¹ محسن علي الكتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005 ، ص309

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية " جهودات، عوائد"، حيث تمثل الجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من جهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات... إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... إلخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين جهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه الجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين جهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك الجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس الجهودات لمؤسسته صفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن جهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية: ¹

- تقليص مجهوداته في العمل
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فان واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما

¹ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 216، 217

إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبيًا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.¹

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

6. نظرية اكس (X) و اي (Y) لدوغلاس ماكريجور :

قدم العالم دوغلاس ماكريغور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمها نظرية اكس (X) و اي (Y)، و ان هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين.

أ. نظرية اكس (X): و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات اهمها:

- الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الانسان حامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل
- يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل
- العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان الى العمل
- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان لكي يعمل
- الاجر و المزايا المادية الاخرى هي اهم حوافز العمل

و على اساس هذه الافتراضات اتخذت الادارة التقليدية الخطط و الاساليب الملائمة لادارة الجهد البشري، و جعلت التهديد و الاشراف المحكم على العاملين وسائلها، و هذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الافراد اثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفتت تلك الصفات التي تم الصاقها بالبشرية، و جاءت بان هذه صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه، بل انها اهدار لما تنتجه الادارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009، ص68

و من هنا فان العمالة المؤقتة كافراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصبحون ادوات معطلة للعمل و هذا عكس ما يريد الوصول اليه و هو ان يصبح هؤلاء اداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و افكارهم، بما يعود بالنفع عليهم و على الانساق الاخرى التي يتعاملون معها.

ب. نظرية اي(Y): هذه النظرية الى جانب ايمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني و هذه الافتراضات :

- ان الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة
 - ان الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، اذ ان العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الاهداف التي التزم بها

- ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها
 - يعمل الانسان املا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، و ان كان اهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و اشباع حاجة تحقيق الذات

و بالنظر الى هذه النظرية(Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد انها اكثر مناسبة من النظريات السابقة(X) و ذلك لان نظرية(Y) ترى ان الافراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و ايجاد نوع من الابداع و الرغبة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى الى تحقيق ذاته و تحقيق الاهداف المتفق عليها، و اكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل و على العمل و على المؤسسة بل على المجتمع كله.¹

المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات

¹فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011، ص ص

تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:¹

- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:²

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل

- تدهور الإنتاجية

- التمارض لتسهيل عملية الغياب

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض :

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من

عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

¹ زين الدين ضياف، مرجع سبق ذكره، ص77

² زهية غزيون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص111

2. كثرة الشكاوي :

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(02) : نوع الشكاوي وعدد العمال.

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الأجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

المصدر : عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت،

1999، ص 493 494

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3. الإضراب :

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

4. اللامبالاة والتخريب :

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راضٍ إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلاً، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

5. الرضا عن العمل والإصابات :

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.¹

المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

¹ محمد سعيد سلطان (أ)، مرجع سبق ذكره، ص50

1. المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ. **معدل الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً،¹ والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدد الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب.² إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:³

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1990، ص115

² محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، صص41،42

³ أحمد صقر عاشور (ا)، مرجع سبق ذكره، ص405

ب. ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الافراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلان ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.¹

ت. معدل الأمن والسلامة المهنية : تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.²

2. المقاييس الذاتية :

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ. طريقة ليكارت (Likert): يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص42

² محمد مرعي مرعي، أسس ادارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص ص288، 289

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لا أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء¹، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي²:

- تعتبر طريقة (ليكورت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان
- إن طريقة (ليكورت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة
- إن الفرد في طريقة (ليكورت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص

ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

ب. طريقة هرزبرغ (Herzberg): تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص43

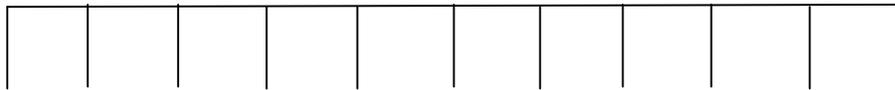
² محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر، 1999، ص ص 122، 123

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.¹

ت. طريقة ثرستون (Thurstone) : وضع كل من Chave et Thurstone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى 11 (قسما) أو فئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11) والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات نأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

معارض

محايد

مؤيد

وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.²

¹ أحمد صقر عاشور(ا)، مرجع سبق ذكره، صص 415، 416

² محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، صص 44، 45

ث. طريقة أوزجود (osgood) : يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة :

ممل								مثير
	1	2	3	4	5	6	7	

مشبع								مسبب للإحباط
	1	2	3	4	5	6	7	

مهم								تافه
	1	2	3	4	5	6	7	

وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف.... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويلى هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب

العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.¹

ج. طريقة جثمان (Guttman) : حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطاً هاماً هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبياً، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظياً عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لاشعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.²

المبحث الثالث : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المناط به، وبعضها الآخر يتمخض عن نمط الإتصال التنظيمي داخل بيئة العمل، وبعضها يكون نتيجة للتفاعلات الإجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه، والبعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي والإعداد التربوي للفرد، وهذا فعلى المنظمة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا من خلال ما سيتم التطرق إليه فيما يلي :

المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

سنتعرض لمجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات، ومن أهم تلك البرامج :³

¹ أحمد صقر عاشور (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 414، 415

² محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 123، 124

³ محمد الصيرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 276، 281

1. برامج صيانة القوى العاملة :

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز. وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل :

وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث... إلخ
- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط؛ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة
- التقليل من رتابة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي

3. برامج الرفاهية الاجتماعية :

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية :

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- تجزئة العمل: ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

- تحديد مصدر الخطر :والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.
- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها :فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:
 - ✓ فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والحرارة، والتهوية المناسبة...إلخ
 - ✓ فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسونها والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات والألبسة الواقية، وكذا أخذ الإجازات للراحة...إلخ.
- تدريب العاملين :لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخط. ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.
- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن :تهدف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.
- المتابعة والتفتيش :والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها¹.

5. برامج الرعاية الصحية :

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا :

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

¹ محمد الصيرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 276، 279

7. برامج حلقات الجودة :

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما.

8. برامج الجودة الشاملة :

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل: زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى مجموعتين : اولهما مسببات خاصة بالتنظيم، و ثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

1. المسببات التنظيمية للرضا :

على ضوء ما سبق يمكن القول ان هناك بعض العوامل التي يمكن ان تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي، و اهمها مايلي :

أ. نظام العوائد : مثل الحوافز، و المكافآت، و الترقيات، و يشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، و بالشكل العادل.

¹ محمد الصيرفي (ب)، مرجع سبق ذكره، ص ص 279، 281

- ب. **الإشراف** : ان ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الامر هنا يعتمد على ادراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.
- ت. **سياسات المنظمة** : و هي تشير الى وجود انظمة عمل و لوائح، و اجراءات، و قواعد تنظيم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل و لا يعيقه.
- ث. **تصميم العمل** : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الاهمية، الاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ج. **ظروف عمل جيدة** : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، و من اهم هذه الظروف ما يمس الاضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلغون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة و غيرها.¹
- ح. **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية** : وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.²
- خ. **تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم** فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.
- د. **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد** : لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً و يثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.³

2. المسببات الشخصية للرضا :

اظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتاثر بشخصية الفرد، فهناك اناس بطبيعتهم و شخصيتهم اقرب الى الرضا او الاستياء، و من اهم هذه المسببات مايلي :⁴

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 202

² حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 181

³ جيرالد جرينج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 213 214.

⁴ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 263

أ. احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتداد برايه، و احترام ذاته، و العلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل. اما اولئك الاشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم، او عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

ب. تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها، كلما كان اكثر رضا، اما اولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

ت. المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، او الوظيفية او الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، اما اذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

ث. الرضا عن الحياة : يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم، اما التعساء في حياتهم و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة الى عملهم.

المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية :

1. الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، و الفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح. و من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب.

و بشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، و خاصة اذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب او ان الحضور ليس اجباريا، و ربما كان السبب في ذلك ان الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فاذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل او

الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك او يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، اما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، و بالتالي فحضوره الى العمل تتبعه عواقب سلبية.

3. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس. و ايا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الاصابات بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل :

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.¹

5. الاستغراق الوظيفي :

هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها.

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص ص 204، 205

كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالة مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد.

ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ.¹

¹ أحمد سيد مصطفى (ا)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008، ص ص 473، 474.

خلاصة :

في الاخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي اهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة. وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني : الاءاء
الوظففى فى المؤسسه
ومحدداته التنظفمفة

تمهيد :

يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة اداء اي مؤسسة و في اي قطاع كانت على كفاءة اداء مواردها البشرية، و التي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية، و حتى تضمن المؤسسات هذا تقوم ادارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم اداء العاملين، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت و تبلورت اكثر فاكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و اصول، يشرف عليها افراد مدربون على ادائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي و موضوعي. و بذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ادائها و ما تحققه من انجازات بما يصل اليه غيرها من المؤسسات الاحسن اداء، و ان الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان و تأكيد تحقيق الاهداف التي نشأت من أجلها، و السبيل الاساسي لذلك هو تخطيط الاداء، و توفير المستلزمات المادية والبشرية و المعنوية اللازمة للحصول على الاداء العالي، اضافة للمعلومات و الارشادات و المعايير الضرورية لقياس و تقييم الاداء الكلي للمؤسسة. و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: تقييم اداء الافراد في المؤسسة.
- المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

1. مفهوم الأداء :

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

يعتبر مفهوم الأداء: " عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹

كما يعبر مفهوم الأداء: " عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".²

و يعبر الأداء ايضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".³

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة".⁴

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² خالد محمد بني حمدان+وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 383

³ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات المنتدى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 36.

⁴ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".¹

أما التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nickolas) عن الأداء : " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ".² من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب.³

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة)، "من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، اضافة الى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة ".⁴

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

² المرجع نفسه، ص26.

³ Martory(B), Crozer(D) , **Gestion des ressources humaines – pilotage social et performance –** , imprimerie chirat, paris, 2002, p160.

⁴ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 3، 1985، ص267

2. عناصر الأداء :

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي :¹

- أ. **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب. **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- ت. **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .
 - كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
 - المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته

1. محددات الاداء :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :²

- الجهد المبذول من طرف الفرد
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

¹ حسين محمد حراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 92.93

² حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص210

● الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

● القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

● إدراك الدور(المهمة): ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.¹

يرى البعض الاخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة و بيئة العمل:²

● الرغبة : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته

● القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء و تتألف بدورها من محصلة :

- المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل

- مدى وضوح الدور

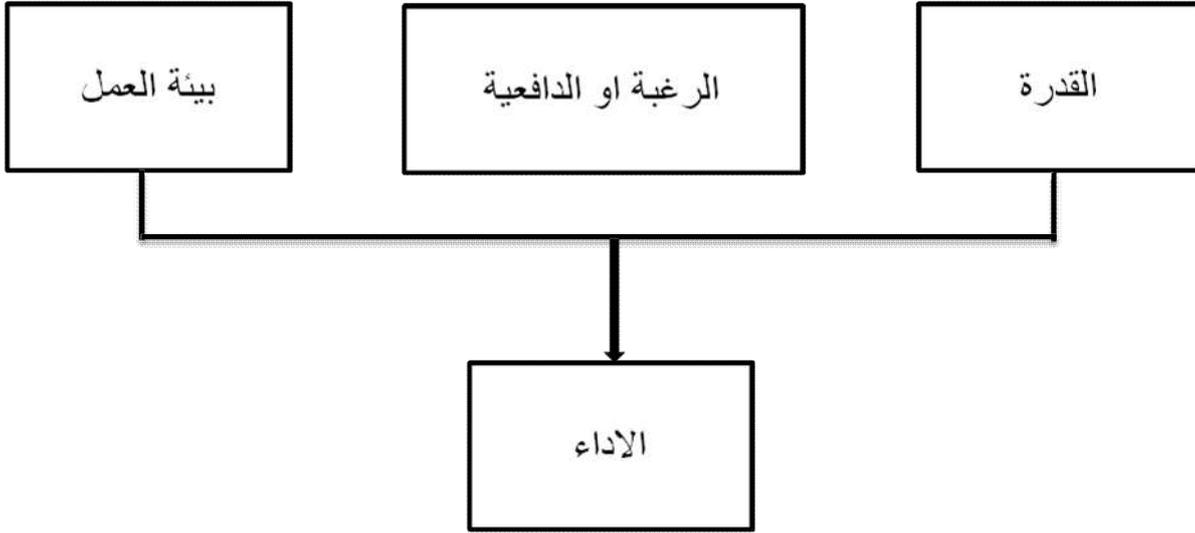
- المهارة أي التمکن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله، او مهارة استخدام المعرفة

● بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الادوات المستخدمة، و اخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

¹ بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص26.

² أحمد سيد مصطفى(ب)، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 14

الشكل رقم (04) : محددات الاداء



المصدر : أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 147

2. معوقات الاداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء العامل و من اهمها : الاضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا ان هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على اداء العامل و انتاجيته، و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على ممارسه من عمل، بالإضافة الى ظروف العمل الاجتماعية.¹ و يجب النظر الى هذه العوامل على البيئية على انها مؤثرات على الجهد، القدرة و الاتجاه، فعلى سبيل المثال : اي عطل في اي آلة او جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما ان السياسات الغير واضحة او نمط الاشراف السيئ يمكن ان يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، اضافة الى

¹ مجدي احمد عبدالله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 187

ان النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد، لذا فانه من اكبر وأهم مسؤوليات الادارة نجد¹:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الاداء بما يمكن من تحقيق اداء جيد

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الابداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها الى النجاح بوضع اطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد²:

1. الأداء وصاحب العمل :

تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى. ظهر مفهوم "صاحب العمل" (L'entrepreneur) يشير الى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستنبط من التشكيلة الاجتماعية-الاقتصادية، ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة.

2. الأداء وتدخل الدولة :

يعود مشكل الأداء كذلك الى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المنظمات وتحمّل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها لمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ

¹ حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص216

² بلمقدم مصطفى+بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات - بالإشراف العلمي لمخبر"العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر 2014، ص ص 79، 82

الملاحظون الدوليون الى اقتراح خصوصية المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100 % كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

3. الأداء والمؤسسات المالية :

جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (Le risque) ولأداء المنظمات، وهذا يرجع الى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية. (أكد أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل للطرق ولأرضية الإستعمال).

ان النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الإقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض. رغم الإصلاحات المالية المنتهجة، تبقى النتائج مؤسفة، لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية لأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين هما :

- عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

- تسيير بنكي قليل الكفاءة.

ولذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، وبالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب إنخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الإقتصادي.

4. الأداء والشراكة :

إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجنب، بدون شك هو مصدر لإنطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

5. الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية :

تقترح نظرية رأس المال البشري إن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الإقتصادي، حيث يرجع بعض الإقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري. أثبتت الدراسات الآن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد إستراتيجيات للتكوين تفيدي في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الإتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح. إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الإستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية بإقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن إستعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الإستثمار يقود الى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي....

المبحث الثاني : تقييم اداء الافراد في المؤسسة

ان تحديد مفهوم الاداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد اهميته اذا كان لا يهدف اساسا الى معرفة كيفية تقييمه، و من هنا فان هدفنا من هذا المبحث هو القاء الضوء على المقصود بتقييم الاداء، اهميته، اهدافه، معايير تقييمه، مؤشرات قياسه و كذا خطوات تقييمه.

المطلب الأول : تعريف تقييم الاداء، اهميته و اهدافه

يعد تقييم الاداء من مهام المورد البشري و هذا الاخير يعتبر مصدر الاداء في المنظمة، و افضل المنظمات و النجاحها هي التي تضع منهجا لادارة العاملين على كل المستويات و المحافظة عليه، منه سنحاول في هذا المطلب اعطاء تعاريف لتقييم اداء المورد البشري و تحديد اهميته.

1. تعريف تقييم الاداء :

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني " قوم

الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم¹ "فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للترفة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج نجعله مستقيماً، فالتقوم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance، كما سمي بقياس الكفاءة Rating، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها²، فهي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية ومستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة³.

و يمكن تعريف تقييم الاداء على انه "عملية تقدير أداء كل من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الأداء، وتنفيذ العملية لتحديد فيما كان الأداء جيداً أم لا، أو في أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه"⁴.

كما يعرف بأنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون، و ذلك إستناداً إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم"⁵.

كما يعرف ايضاً بأنه "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقاً لمعايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة"⁶. كما يعرف كذلك "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"¹.

¹ الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص198

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، صص337، 338

³ نادر احمد أبو شبيخة، ادارة الموارد البشرية - اطار نظري وحالات عملية -، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، صص332

⁴ سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط 2، 2007، صص434

⁵ مهدي حسين زويلف، ادارة الافراد، دار مجدلاوي، الاردن، 1983، صص236

⁶ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لمطبعة والنشر، مصر، 2005، صص270

و يعرفه آخرون بأنه " عملية دورية منتظمة يقو بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا. وهي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه".²

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي "قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها".³ وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الاهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسمى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشري، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم.⁴

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن " تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".⁵ ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن تخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل والبناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:⁵

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين انتاجيته وذلك بالاتفاق مع قائده
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أما المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى

¹ محمد الصيرفي(ج)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص208

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الامة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007، ص160

³ محمد الصيرفي(ب)، مرجع سبق ذكره، ص145

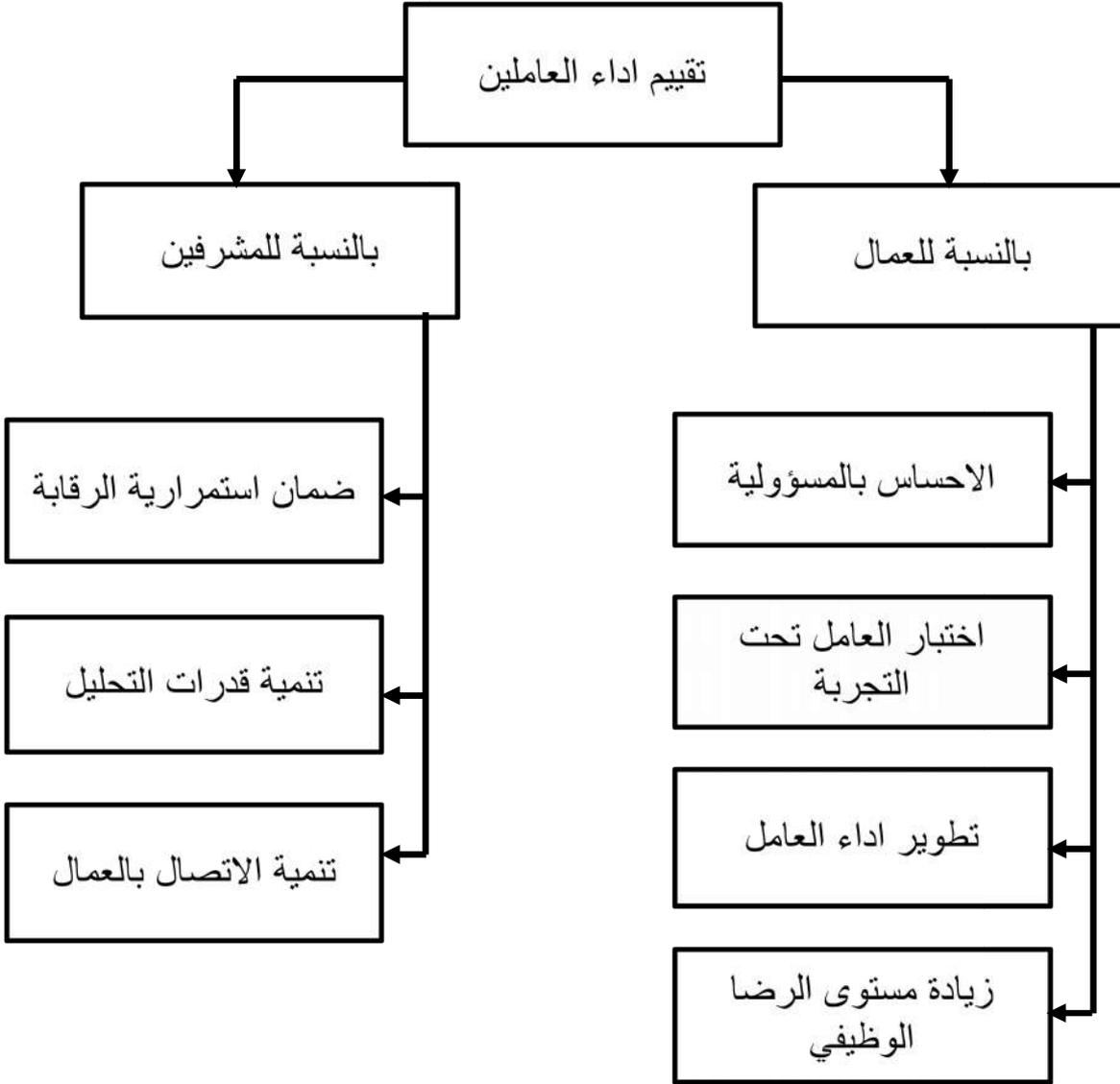
⁴ محمد عبد العليم صابر+خالد عبد المجيد تعيلب، ادارة الموارد البشرية - مدخل معاصر - ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص204

⁵ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة

الجزائر، الجزائر، 2006، ص27

- تحسين أداء الوظيفة وتطويرها وتحديد مختلف المكافآت والعلاوات الدورية والكشف عن الاحتياجات التدريبية
 - التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته
 - مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل (التي تساعد المديرين) في تطوير وتوجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية اخرى
 - معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل والانتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الاهداف المنشودة
- والشكل التالي يوضح أهمية أداء العاملين :

الشكل رقم (05) : أهمية اداء المورد البشري



المصدر : نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص 29

2. أهمية تقييم أداء الموظفين :

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم واجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي:¹

أ. **تخطيط الموارد البشرية :** إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

ب. **الأداء وتطويره تحسين :** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

ت. **تحديد الاحتياجات التدريبية :** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديد لها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2007، ص152

ث. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية وغيرها.

ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعية وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

ج. استخدام عمليات النقل والترقية : إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائص أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

ح. معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات و الموازنات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

3. اهداف تقييم الاداء :

و من هنا يمكن القول ان برنامج تقييم اداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما¹:

- هدف اداري : و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء.
 - هدف تطويري : و ذلك عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف، بالإضافة الى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع ان معظم المؤسسات تدعي ان برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة ان معظم هذه برنامج تخدم الهدف الاداري بالدرجة الاولى و عموما فان تقييم اداء العاملين يهدف الى مايلي :

- العدالة و الدقة في المكافآت
- تحديد الافراد الممكن ترقيةهم
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- المساعدة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي
- تحديد الاهداف الخاصة بالأداء
- تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات ادائهم
- المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية
- تحديد نقاط الضعف في اداء العاملين و مدى حاجتهم الى التدريب مثلا و في اي المجالات تحديدا، و فترة التدريب و كذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب داخل المؤسسة او خارجها
- تحديد الى اي مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع امكانياته و مدى امكانية نقله الى وظيفة اخرى
- تحديد الافراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة التي المؤسسة في حاجة اليها مستقبلا (مثل النقل الى فروع بالخارج او ارسالهم لفتح اسواق تصدير او التعاقد)

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص164

- تحديد مدى امكانية ترقية الافراد الى درجة وظيفية اعلى في حالة كفاءة الاداء و السلوك معا
- وضع العامل نفسه امام تقييم رؤسائه قد ساعد على بيان نقاط الضعف و اهمية بذل المزيد من الجهد او التغيير للسلوك الافضل
- ربط السلوك بالمكافآت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت او الحوافز... الخ
- و من البديهي ان تحديد الاهداف يعتبر من الامور الهامة، و لقد اثبتت الكثير من الدراسات ان اسباب فشل الكثير من انظمة تقييم الاداء يرجع لعدم تحديد اهدافها مسبقا او عدم الدقة و الوضوح

المطلب الثاني : معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه

هناك عدة أساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة. فقد استخدمت عدة معايير للتقييم، و سوف سنتطرق لكل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه من خلال هذا المطلب

1. معايير تقييم الأداء :

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء حيث أن هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي:¹

أ. **معايير مالية :** وهنا يتم تقييم الأداء بناء على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المنظمة، وأن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار في المنظمة
- حجم المبيعات
- الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة
- الأرباح المحققة في المنظمة
- معدل نمو المبيعات الإجمالية

¹ رحمة بن براهيم، دور راس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص53، 54

ب. معايير غير مالية : هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحا أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا و آراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء. إن هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية إبرازها وبيانها وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي:

- تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع
- تقييم الأداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات
- تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي
- تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.

2. مؤشرات قياس الأداء :

أ. مفهوم قياس الأداء : يمكن تعرف قياس الأداء " Performance Measurement " على أنه :
 "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"¹ هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور ثلاثة هامة هي:

¹ ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب (ورقلة) -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012، ص 16

- الإنتاجية : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفاء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
- الجودة الشاملة : وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- التنافسية : تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

ب. مؤشرات قياس الأداء : إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

- مؤشرات القياس التقليدية : هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:¹
 - مؤشرات الإنتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
 - مؤشرات الإنتاجية : وتشمل إنتاجية العمل و انتاجية راس المال و انتاجية الأجر و انتاجية المواد الخام.
 - مؤشرات المالية : وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) و معدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.
 - مؤشرات البيع : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.
 - مؤشرات أخرى مختلفة : مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.

● مؤشرات قياس الأداء الحديثة : يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتكامل مع المقاييس التقليدية.²

وهنا من الباحثين مثل (Kaplan et Norton) يرون ضرورة احتواء تقييم الأداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج) -، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 66

² المرجع السابق، ص 73

كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

➤ نموذج بطاقة الأداء المتوازن : يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا او استخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة¹. فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"².

إن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناوها الباحثين في تعريفاتهم لبطاقة الأداء المتوازن هي أن "مقياس الأداء المتوازن" يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة³. ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي:⁴

- البعد المالي : ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة (المساهمين)
- بعد العمليات الداخلية : يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة و اجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير
- بعد العملاء : يركز على العملاء و يقيس مستوى رضاهم
- بعد النمو والتعلم : هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء

¹ كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة -)، مذكرة

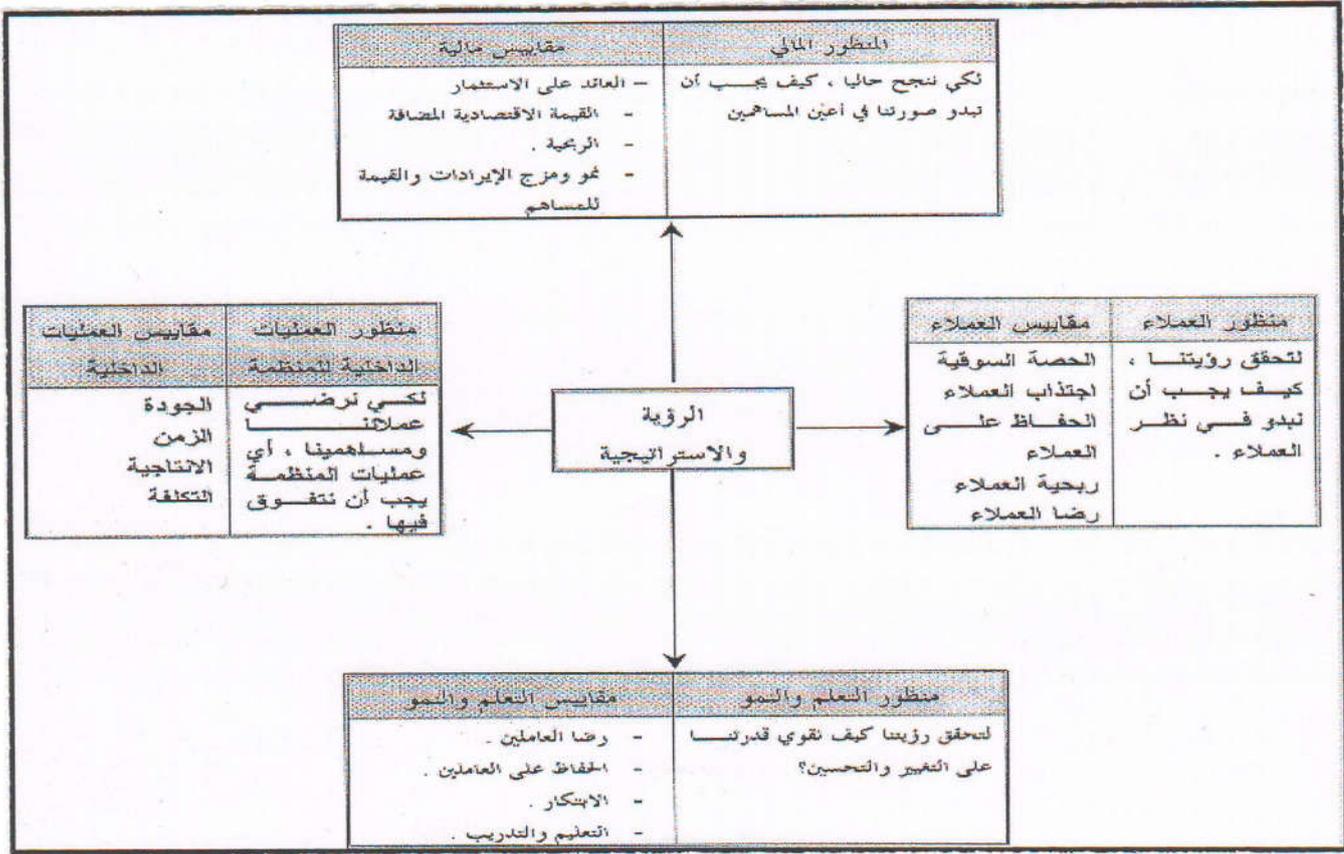
ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص32

² علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2016/02/22)، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>

³ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 35

⁴ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص17

شكل رقم (06) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي واطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، 2011 ،

ص12

➤ لوحة القيادة : تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها أنها "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"، إذ نستنتج من

هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، و اجراء التصحيحات المناسبة.

فلكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كـمقياس لأدائها، من أهمها¹:

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

وقد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية

" Centralisés Les Mesures " يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات .وهي تتمثل في :تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة.

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا، تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق تقييم الأداء أهدافه.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك

الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلاً حدد Gary Latham و Kenneth N.Wexley

الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء²:

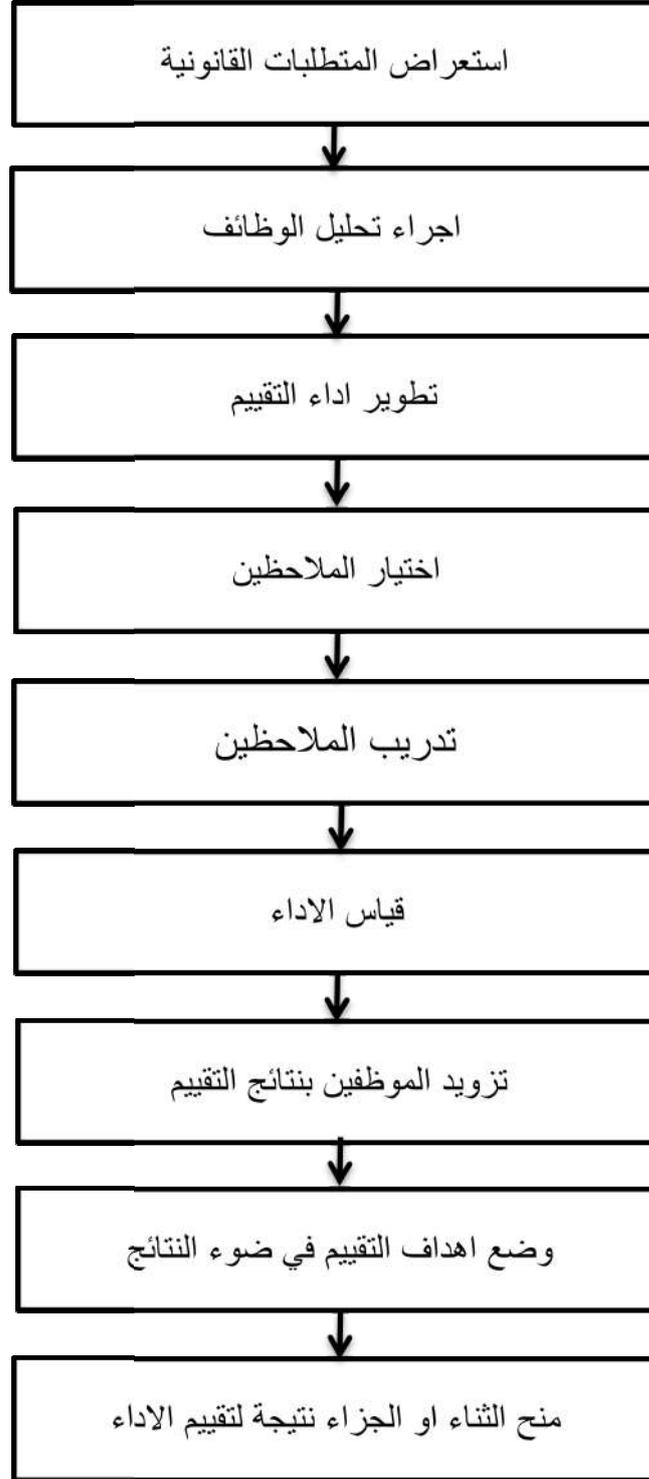
- استعراض المتطلبات القانونية

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد9، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص224

² عبد الباري ابراهيم درة، زير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية (منحي نظمي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 20، ص261

- إجراء تحليل الوظائف
 - تطوير أداء التقييم
 - اختيار الملاحظين (المقيمين)
 - تدريب الملاحظين
 - قياس الأداء
 - تزويد الموظفين بنتائج التقييم
 - وضع اهدتف التقييم في وضوح النتائج
 - منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء
- وتمثل الخطوات في الشكل التالي:

شكل رقم (07): خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج Latham et Wexley



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة+زير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص263

كما هناك طريقة أخرى لإعداد خطوات تقييم الأداء حيث تبدأ هذه الأخيرة بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ومن ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك، و سوف نتطرق الى هذه المراحل بالتفصيل:

1. التعرف على العمل :

قبل القيام بتحديد أسس أو معايير التقييم نقوم بالتعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل و وصف وتصنيف وتقييم الوظائف.¹

2. تحديد معايير الأداء :

لبناء معايير معينة للأداء ولكل العمل من الاعمال في المنظمة لابد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل ستساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال، أنه من الممكن الإعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا الى ان معظم الاعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا أو جوانبا عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، من هذه المواصفات أو الشروط مايلي:

أ. **الثبات :** يقصد به إمكانية القياس، أي أن ثبات القياس يضم جانبي الاستقرار و التوافق، فال الاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينجم عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذ من قبل افراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة لأخرى.

ب. **التمييز:** المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الافراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد.

¹ سهيلة محمد عباس +علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص244

ت. القبول : لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للعاملين.

3. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء، لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أف يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الافضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الإستفهام عن الجوانب التي تكون غير واضحة لديهم.

4. قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، الإستعانة بهذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

5. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء :

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الإنحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، ولابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية وهي مناقشة نتائج التقييم مع العاملين

6. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج التقييم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل، خاصة السلبية منها، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق، وكما أشارت الدراسات إلى ذلك، يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.¹

¹ يوسف حجييم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص 237، 238.

7. الاجراءات التصحيحية :

من الممكن أن تكون الاجراءات التصحيحية على نوعين:

- أ. الأول مباشر وسريع : إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فهذا النوع من التصحيح وقي.
 - ب. اما الثاني فهو إجراء تصحيحي أساسي : يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الاول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.
- ويعتبر أسلوب الإدارة بالاهداف "MBO Management by objective" تطبيقا للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم.¹

المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

ان الأداء الوظيفي من العوامل الاساسية و التي تؤثر في إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في الأداء الوظيفي إيجابا أو سلبا وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، ويضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، فيما تناولنا المطلب الثاني الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي ، أما المطلب الثالث فيشمل الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : الرضا الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي

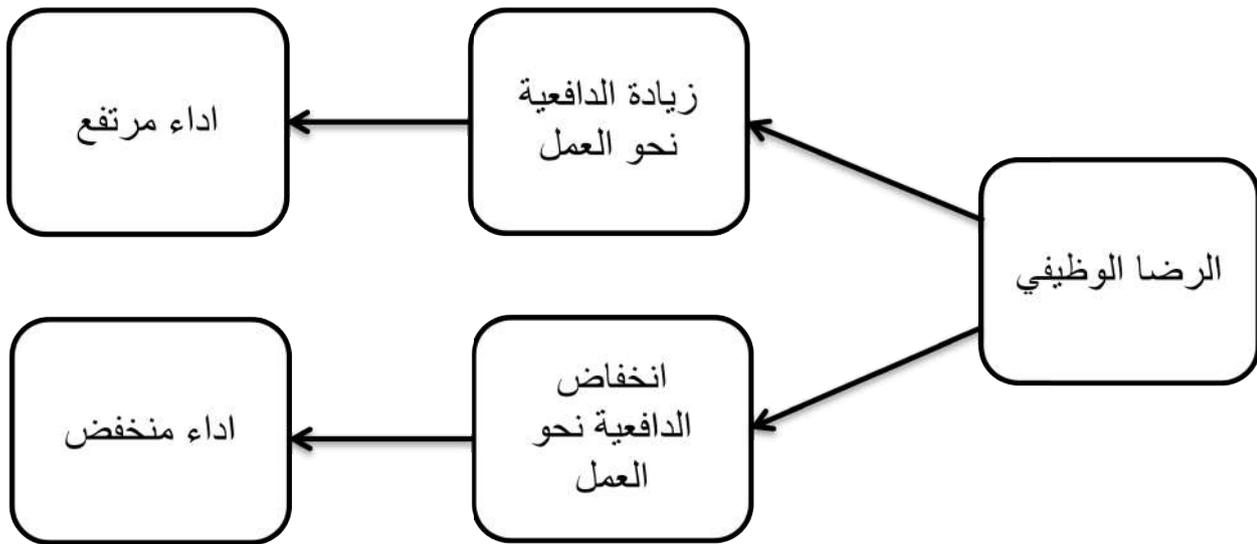
1. كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء:

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا و الأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه ، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية بمصنع هاوثورن " Howthorne و التي أكدت هذه العلاقة الوطيدة ، بالإضافة كذلك إلى دراسات ليكرت " Likert " و في منهج بافلوف " Pavlove " في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات و غيرها أثبتت أن ارتفاع

¹ أحمد سيد مصطفى(ا)،مرجع سبق ذكره، ص 333 ، 334

مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما و نوعاً¹، إلا في بعض الحالات الشاذة حسب رأي الباحثة مثل الأفراد الذين تحتلجهم عقد و أمراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت و تطورت ظروفهم الحياتية و العملية ، أو بعض الأفراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما وقع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة و ساهم في انعدام الثقة بين الموظف و مؤسسته، أو غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصادفتها داخل مجموعة كبيرة من الحالات العادية و التي على الأغلب تتأثر بهذه العلاقة الايجابية و تتماشى معها. و الشكل التالي يوضح العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء) :

شكل رقم (08) : العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء)



المصدر: صبيان إيمان، مرجع سبق ذكره، ص130

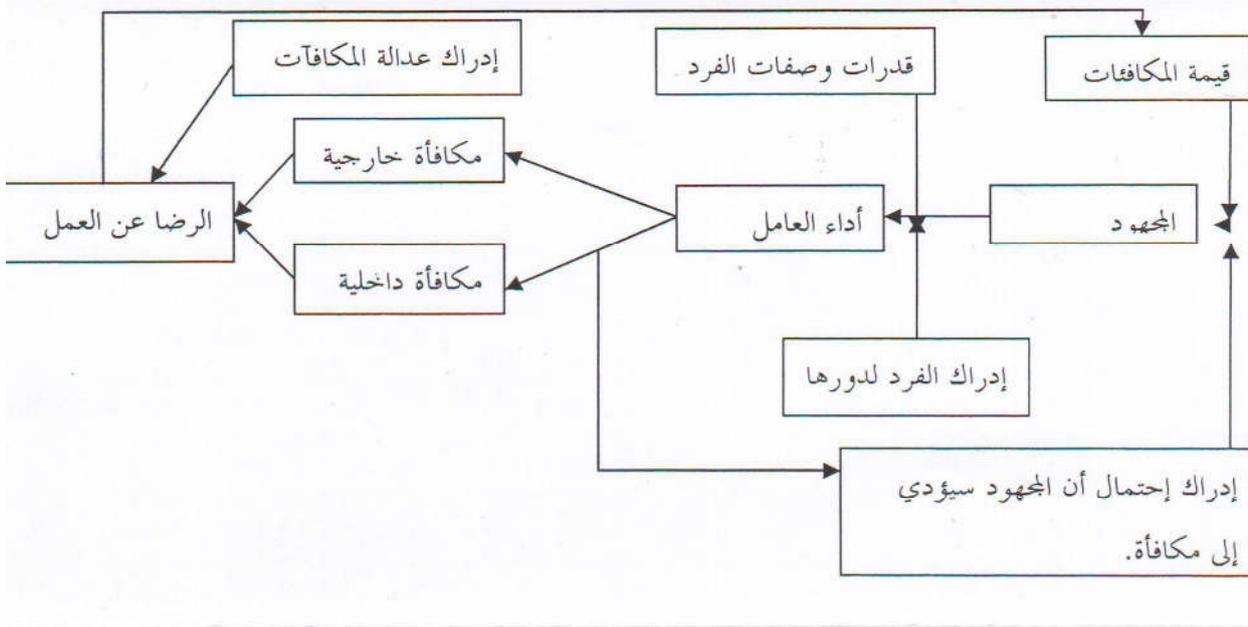
¹ صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص130

2. كلما زاد مستوى لأداء الوظيفي زاد معدل الرضا:

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج Porter Et Lawler مثال

على ذلك:

شكل رقم (09) : علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.



المصدر : حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1999 ،

ص228

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول)، وتوضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة،....) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه. وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل.

3. لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية.¹

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل السابق، وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أداءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل.²

المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات كل من الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بمايلي:

¹ نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 204

² محمد سعيد سلطان (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 226، 227

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Watermann) عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي¹ :

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله و يجعله يستمتع به

- ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين

- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين و رد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات

- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو و تحقيق الأرباح و التي تعتبر من الأهداف الرئيسة لمنظمة الأعمال

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين

- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة

إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق

الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

¹ بلكبير بومدين +فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 09/08 مارس 2005 ، ورقة، الجزائر، ص285

- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة
- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد و مكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة و عدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين و يوقظ همم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة
- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز
- ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير
- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأفراد و رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم و تفانيهم في أداء أعمالهم و تحقيق الأهداف المسطرة
- رغم كل هذه القيم و المبادئ و التي تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك
- إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي¹ :

¹ Steven L Mc Shane and Mary Annvon Glinow, **Organizational behavior**, Mc Graw Hill , USA ,2000 ,P505.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال
- من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع

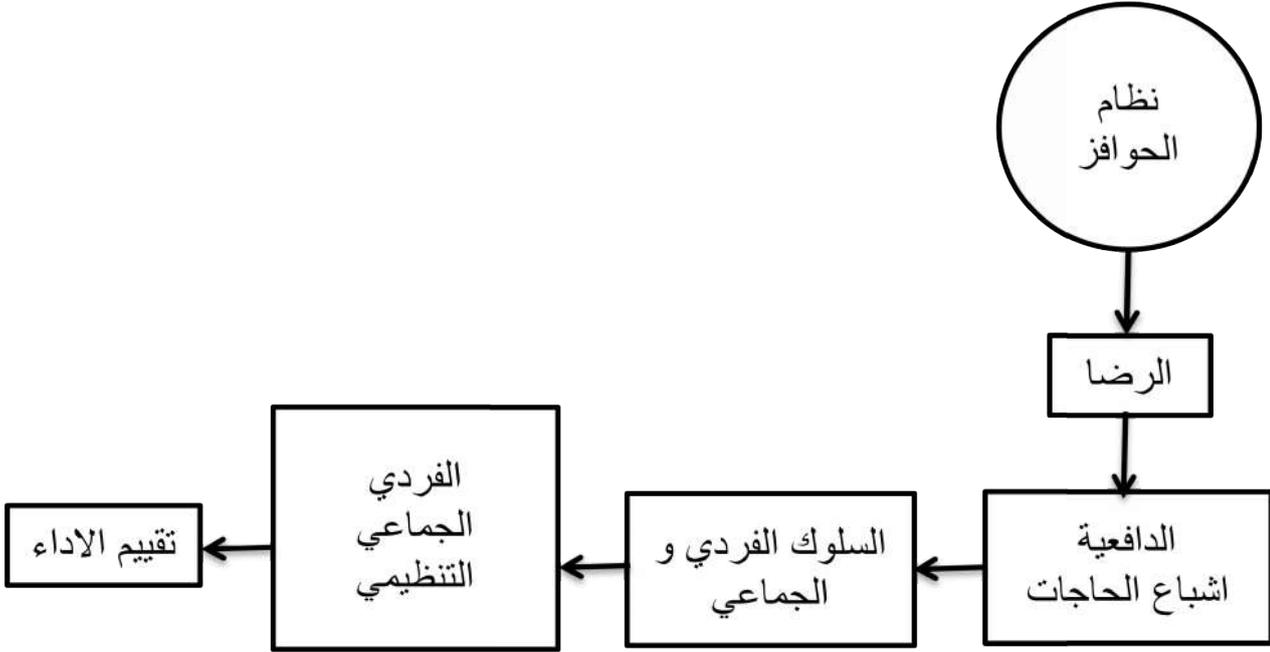
المطلب الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله) ، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام

لنفس السلوك الوظيفي والاداء¹. وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والاداء :

الشكل رقم (10) : العلاقة بين الحوافز والاداء.



المصدر : بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر، عمان، الاردن، 2008 ،

ص149

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في² :

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والاداء

¹ موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص123

² موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص149

- الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل
- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين

خلاصة :

في الاخير يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المنظمة، هو الأداء الجيد للأفراد، باعتبار أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها إلى بلوغ الاهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة.

بحيث أن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى ان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي المنظمة ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الافراد، فهي اذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التي من اهمها الرضا الوظيفي للفرد.

الفصل الثالث : دراسة حالة

المؤسسة العمومية

الإستشفائية شعبان حمدون

تمهيد :

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي للموارد البشرية، سنتناول في هذا الفصل واقع تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية . حيث تم اختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية لتكون محلا للدراسة. و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الاول : نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية لمغنية

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية المتمثلة في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية، من خلال التطرق الى لمحة تاريخية عن المؤسسة، تعريفها و اهدافها.

المطلب الأول : تقديم المؤسسة

تحمل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية اسم الشهيد "شعبان حمدون"، وهي تعتبر من أهم المرافق الحيوية في دائرة مغنية، شهدت نشأتها عدة مراحل أهمها كان إعادة هيكلتها في إطار الخريطة الصحية لسنة 1982 بموجب المرسوم التنفيذي 81-242 المؤرخ في 05-09-1981 كقطاع صحي ليعاد تحويله إلى جنوب مدينة مغنية وتدشينه يوم 26-05-1993 من قبل وزير الصحة محمد صغير بابس، وفي عام 2008 تحول إلى مؤسسة عمومية إستشفائية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19-05-2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات الصحية الجوارية وتنظيمها.

وتبلغ السعة السريرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية 255 سرير موزعة على 7

أقسام للتنويم و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (03) : الأقسام الطبية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لمغنية

أقسام التنويم	التخصص	الحجم السريري/ التخصص	الحجم السريري
مصلحة الطب العام	الطب الداخلي	28	60
	أمراض الجهاز الهضمي	10	
	طب الكلى	06	
	الأمراض الصدرية		
مصلحة الجراحة العامة	الجراحة العامة	48	60
	جراحة العظام	12	
مصلحة التوليد وأمراض النساء	التوليد	36	60
	أمراض النساء	24	
مصلحة طب الأطفال		30	30
مصلحة الاستعجالات		20	20
مصلحة تصفية الدم		17	17
مصلحة طب الاورام		08	08

المصدر : وثائق رسمية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية.

وبذلك فهي تتكون من:

● 7مصالح للتنويم :

- الطب العام
- الجراحة العامة
- طب الأطفال
- التوليد وأمراض النساء
- مصلحة الاستعجالات والطوارئ
- مصلحة تصفية الدم
- مصلحة طب الاورام

● جناح تقني مكون من :

- جناح العمليات الجراحية يضم 4 غرف للعمليات الجراحية
- قسم التصوير الطبي
- مختبر للتحاليل الطبية مزود ببنك للدم
- صيدلية مركزية

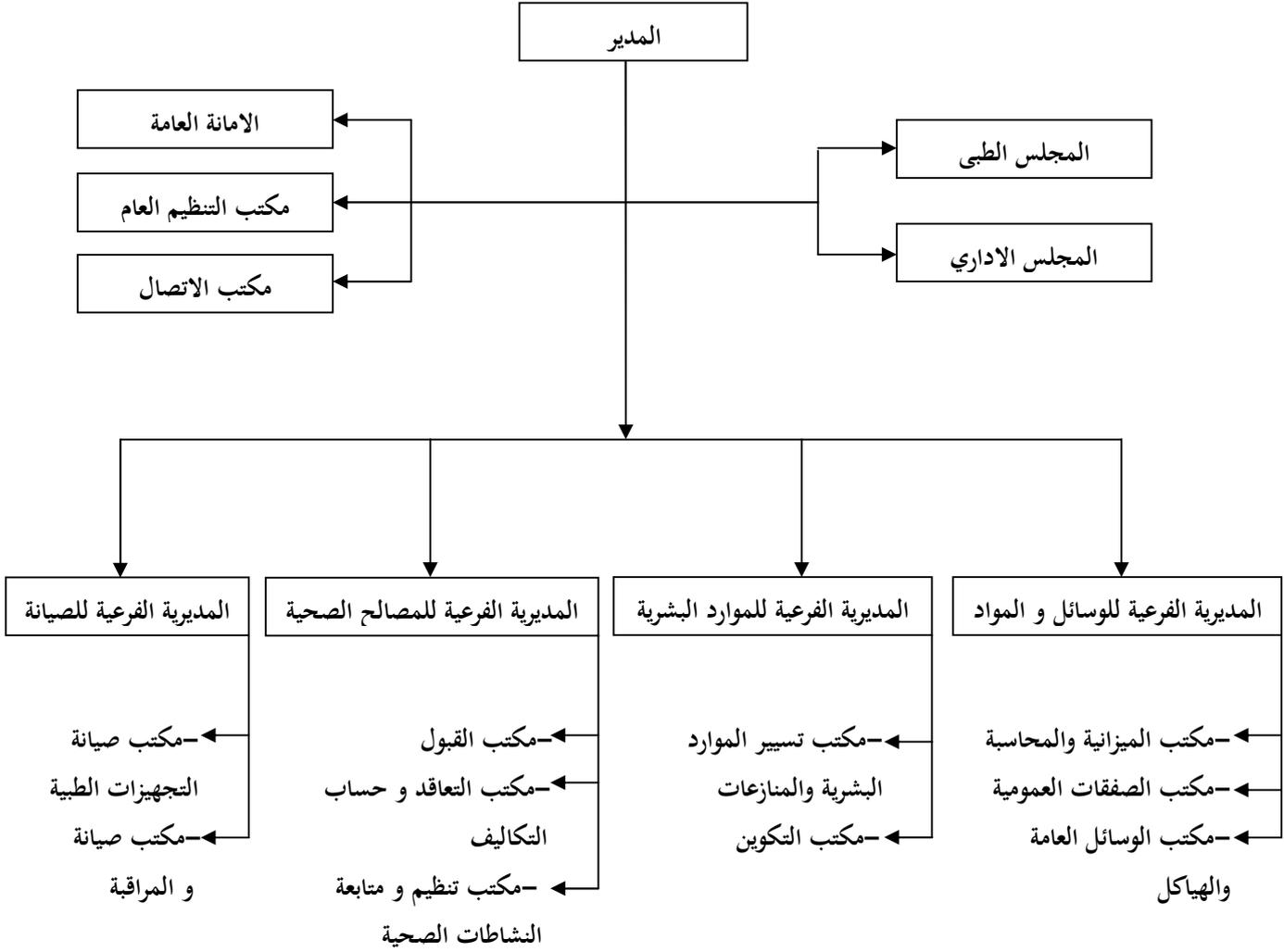
وتعتبر المستشفى من الناحية القانونية كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تخضع لوصاية الوالي.

وتغطي هذه المستشفى الاحتياجات الصحية ل 4 دوائر هي مغنية، بني بوسعيد، باب العسة وكذا مرسى بن مهدي.

و من خلال الشكل الموالي يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية والمحدد بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير الصحة والمالية المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية



المصدر :القرار الوزاري المشترك لوزيري الصحة والمالية المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر

2009المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية.

يشرف المدير على تسيير المستشفى فهو يعتبر الأمر بالصرف لهذه المؤسسة العمومية يساعده في ذلك مجلس إداري وهيئة استشارية تتمثل في المجلس الطبي.

يتكون هذا الأخير من:

- مسؤولي المصالح الطبية
- الصيدلي
- جراح الأسنان
- ممثل عن الشبه الطبيين منتخب من قبل زملاءه
- يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما:
- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية
- إنشاء هياكل طبية أو إغائها
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها
- كما يخول للمجلس الطبي اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لا سيما مصالح العلاج والوقاية وينتخب هذا المجلس من بين أعضائه رئيسا ونائبا للرئيس لمدة تدوم 03 سنوات قابلة للتجديد في حين يتألف المجلس الإداري من:
- ممثل عن الوالي رئيسا
- ممثل عن إدارة المالية
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه زملاؤه
- ممثل عن الشبه طبيين منتخب من قبل رفاقه
- ممثل عن العمال
- رئيس المجلس الطبي

في حين توكل للمجلس الإداري مهام التداول على:

- مشروع ميزانية المؤسسة
- الحسابات التقديرية
- الحساب الإداري
- مشاريع الاستثمار
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة
- النظام الداخلي للمؤسسة
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والجماعات المحلية والهيئات الأخرى
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية وصيانتها والتجهيزات المرافقة

المطلب الثالث : الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية

تضم المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية 539 مستخدما، باختلاف كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية، يتوزعون كما يلي:

الجدول رقم (04) : توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية ل 2016

العدد	التخصص	المستخدمون
48	أطباء عامين	الطاقم الطبي
02	جراحي أسنان	
02	صيدليين	
56	أطباء أخصائيين	
285	ممرضين للصحة العمومية	الطاقم شبه الطبي
	ممرضين شهادة دولة	
	مساعدتي التمريض	
49	مختلف المديرات (المدير، الأمانة، موظفي المديرات)	الطاقم الإداري
97	مختلف المصالح (الإطعام، التنظيف، الورشة...)	العمال المهنيون

المصدر : وثائق رسمية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي. ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات و صدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20).

المطلب الأول : منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها

1. منهج الدراسة :

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

2. أداة الدراسة :

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبت الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذا أداء العاملين، وقد انقسم استبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

أ. **القسم الأول :** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، الأقدمية، الصنف و الحالة المدنية).

ب. **القسم الثاني :** الخاص بمحاور الإستبيان، ويتكون من جزئين: الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 17 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالاداء الوظيفي ويحتوي على 10 عبارات.

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

الجدول رقم (05): درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين

3. مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية، والبالغ 539 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 200 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 194 استبيانا وبعد فحصها الغيت منها 4 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها، و بالتالي اصبح لدينا 190 استبيانا و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تفوق 30% من المجتمع.

الجدول رقم (06): توزيع اداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	200	194	6	4	190
النسب	100%	97%	3%	2%	95%

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1. مصادر جمع البيانات :

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين :

أ. **المصادر الرئيسية :** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

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

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج **spss** وهو اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية)
- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم، استخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة
- الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد،

ويلاحظ بأنه كلما كانت نسبة $\frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{المتوسط الحسابي}}$ أقل من 0.3 فهذا يعني أن الإجابات متجانسة، و إذا

كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباعدة

- معامل الثبات " ألفا كرونباخ " وذلك لقياس ثبات أداة البحث
- معامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث
- تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط أبعاد الرضا الوظيفي وبعد الأداء من جهة أخرى
- الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم " ليكرت "، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي :

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الاعلى للبدل} - \text{الحد الادنى للبدل}}{\text{عدد مستويات القياس}} ، \text{ الأهمية النسبية} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

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

- المجال الاول : مستوى الأهمية المنخفضة محصور بين 1 و 2.33
- المجال الثاني : مستوى الأهمية متوسط من 2.34 و 3.66
- المجال الثالث : مستوى الأهمية مرتفع تقع بين 3.67 و 5

المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة و صدقها

1. ثبات أداة الدراسة : (Reliability)

يقصد بثبات أداة الدراسة هو مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و للتحقق من درجة ثبات الاستبيان قمنا بإجراء دراسة على العينة وهذا للتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال حساب قيمة الفا كرونباخ اذا ما حذفت العبارة و الذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي لا يتأثر او ينقص معامل الثبات بحذفها هي عبارة جيدة لا يتم الاستغناء عنها و العبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها بشكل كبير و مؤثر يمكن حذفها لكي لا تتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الثبات

رقم	العبارات	قيمة ألفا كرونباخ اذا ما حذفت العبارة
1	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	0,993
2	الاجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي	0,992
3	سياسة الاجور المتبعة عادلة	0,992
4	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة	0,992
5	سبق و ان تلقيت مكافآت	0,993
6	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة	0,992
7	انا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها	0,992
8	الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة	0,992
9	ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي	0,992
10	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	0,992
11	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	0,992

0,992	وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	12
0,993	يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	13
0,993	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	14
0,992	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل	15
0,992	مكان العمل نظيف و يشعربي بارتياح كبير	16
0,992	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية	17
0,993	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي	18
0,993	اقوم بتأدية الاعمال بكفاءة و فعالية	19
0,993	اراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة الي	20
0,992	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	21
0,992	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	22
0,992	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	23
0,992	أنا مستعد و جاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	24
0,992	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	25

0,992	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	26
0,992	اجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	27
0,992	قيمة ألفا كرونباخ الكلية بدون حذف اي عبارة	

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الاعتماد على "قيمة ألفا كرونباخ اذا ما حذفت العبارة" للتحقق إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة من العبارات بالتتابع، حيث كانت القيم في الجدول منحصرة كلها ما بين 0,992 و 0,993 و هي لا تتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس بحيث ان قيمة ألفا كرونباخ الكلية بدون حذف اي عبارة تساوي 0,992، و بالتالي تم اعتماد كل عبارات الاستبيان و لم يتم حذف أي عبارة.

2. صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان) :

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

من صدق الاستبيان المستخدم في البحث نعتمد على مايلي:

أ. **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري :** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، وطلب إليهم دراسة الأداة و ابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقوم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. **صدق المحك** : تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (08) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,996) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه. و الجدول التالي نقيس فيه معاملات الثبات ومعاملات الصدق لأبعاد و محاور الاستبيان، حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (08): معاملات الثبات و الصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الرضا الوظيفي	الاجر و المكافآت	0,976	0,988
	الترقيات	0,957	0,978
	الاستقرار الوظيفي	0,971	0,985
	ظروف و بيئة العمل	0,942	0,970
	المجموع	0,990	0,995
الاداء الوظيفي	10	0,982	0,991
الاستبيان ككل	17	0,992	0,996

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20)

من خلال هذا الجدول رقم(08) نلاحظ أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,996) وهو معامل صدق جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة " الاستبيان " حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية ، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، سنعرض فيما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة.

المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة

و الذي يتضمن البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة و يتكون 05 من فقرات متمثلة في (الجنس، السن، الأقدمية، الصنف و الحالة المدنية).

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس :

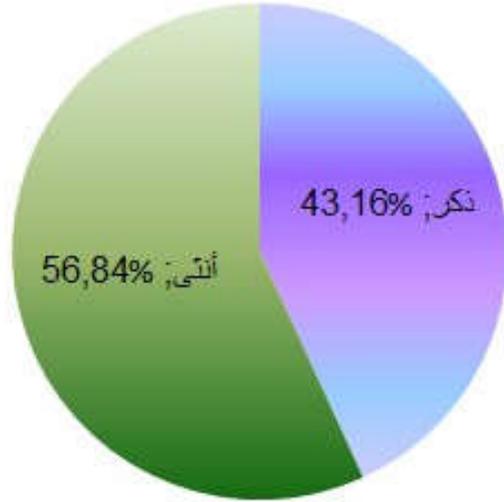
لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (09): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43,16%	82	ذكر
56,84%	108	أنثى
100%	190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

الشكل رقم(12) : توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

يظهر من الجدول رقم(09) أن كل المبحوثين كانوا من جنس الذكور و الإناث، منهم حوالي (43,16%) ذكور، و (56,84%) إناث من مجموع أفراد عينة البحث.

2. توزيع افراد العينة حسب السن :

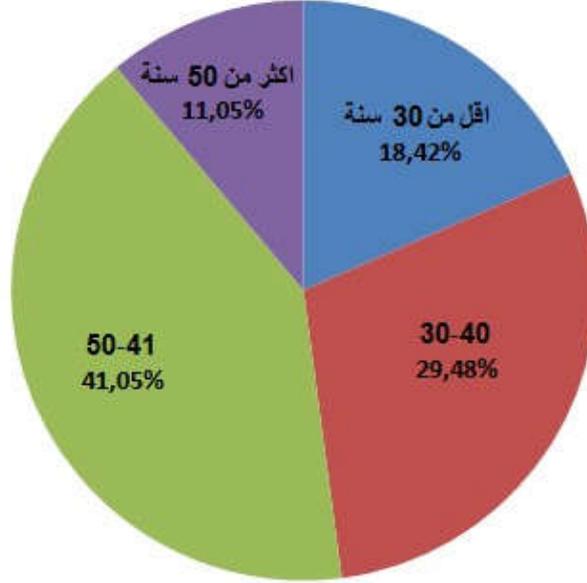
يتراوح سن أفراد العينة ما بين (18-60) سنة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
18,42%	35	أقل من 30 سنة
29,48%	56	40-30
41,05%	78	50-41
11,05%	21	أكثر من 50 سنة
100%	190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

الشكل رقم (13): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) نجد أن فئة 50-41 احتلت أعلى نسبة بواقع (41,05%) ، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية 40-30 بلغت (29,48%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت (18,42%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بلغت (11,05%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية هم من متوسطي السن في غالبيتهم. و من خلال المعطيات يظهر متغير السن على التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، و هذا ما يفسره مدى اعتماد المؤسسة على فئة متوسط السن، الذي يكون فيها الفرد يملك عنصر الخبرة و القوة الذي يحتاجه للعمل في المؤسسة و الذي يعود عليه بالنفع.

3. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية :

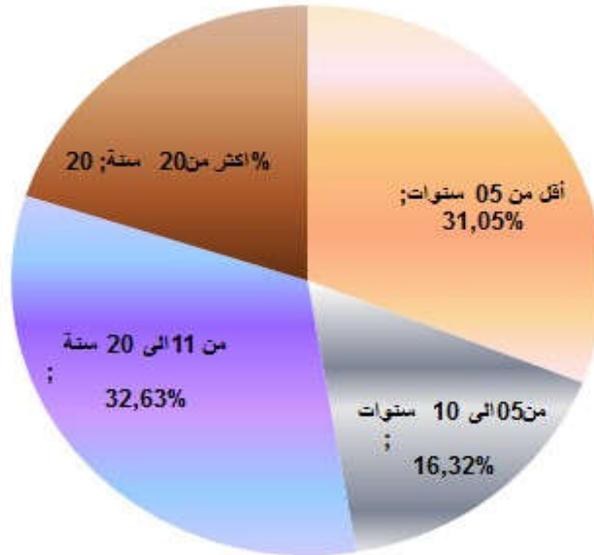
تم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية إلى 04 فئات مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم(11) : توزيع افراد العينة حسب الاقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	59	31,05%
10-05	31	16,32%
20-11	62	32,63%
اكثر من 20 سنة	38	20%
المجموع	190	100%

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20)

الشكل رقم(14) : توزيع افراد العينة حسب الاقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20)

من خلال الجدول رقم (11) و عند التدقيق في الأقدمية المهنية لدى المبحوثين نجد أن (31,05%) منهم تقل خبرتهم عن (05 سنوات) ، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم في المجال (16,32%) (05-10 ، في حين نجد أن (32,63%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (11-20 ، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم أكثر من (20 سنة) فقد حددت نسبتهم ب (20%) من مجموع الأفراد عينة البحث، و عليه فإن أغلب موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية خبرتهم اقل من 20 سنة.

4. توزيع افراد العينة حسب المهنة :

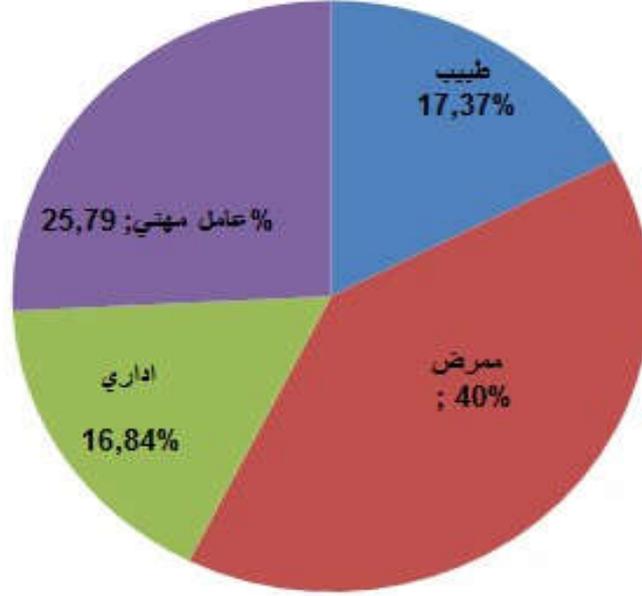
الاجابة المحصل عليها موضحة فيما يلي :

الجدول رقم (12): توزيع افراد العينة حسب المهنة

النسبة المئوية %	التكرار	الصف الوظيفي
17,37%	33	طبيب
40%	76	ممرض
16,84%	32	اداري
25,79%	49	عامل مهني
100%	190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

الشكل رقم(15) : توزيع افراد العينة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

وفيما يخص مجال المهنة فيبين الجدول رقم (12) أن غالبية أفراد عينة البحث ممرضين حيث بلغت نسبتهم (40%) في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون اطباء (17,37%)، وكذلك نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الادارة (16,84%) اما نسبة العمال المهنيين هي (25,79%) هذا ما يدل على أن عينة الدراسة متنوعة من حيث المستويات الوظيفية.

5. توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية :

الاجابة المحصل عليها موضحة فيما يلي :

الجدول رقم (13): توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية %
مسؤول عن اسرة	129	67,89%
غير مسؤول عن اسرة	61	32,11%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

الشكل رقم(16) : توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن (67,89%) من عينة الدراسة مسؤولين عن اسرة، (32,11%) غير مسؤولين عن اسرة، وما يلاحظ أن نسبة (67,89%) تفوق نسبة (32,11%) وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم.

المطلب الثاني : التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية، نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية و درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

1. الرضا الوظيفي :

يتكون من 17 عبارة و يندرج تحت هذا المجال 4 ابعاد و هي : الاجور و المكافآت، الترقيات، الاستقرار الوظيفي، ظروف و بيئة العمل
أ. تحليل نتائج بعد "الاجور و المكافآت" : لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(14) : اجابات افراد العينة لبعء الاجور و المكافآت

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات افراد العينة					العبارات	رقم
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
منخفضة	0,763	1,78	/	9	12	98	71	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	1
			/	%4,74	%6,31	%51,58	%37,37		
منخفضة	1,095	2,17	2	26	42	52	68	الاجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي	2
			%1,05	%13,68	%22,11	%27,37	%35,79		
متوسطة	1,086	2,35	3	30	48	58	51	سياسة الاجور المتبعة عادلة	3
			%1,58	%15,79	%25,26	%30,53	%26,84		
منخفضة	0,891	1,99	/	8	50	64	68	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة	4
			/	%4,21	%26,32	%33,68	%35,79		
منخفضة	1,196	2,06	13	19	6	80	72	سبق و ان تلقيت مكافآت	5
			%6,84	%10	%3,16	%42,11	%37,89		
متوسطة	1,050	2,63	12	21	67	65	25	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة	6
			%6,32	%11,05	%35,26	%34,21	%13,16		
منخفضة	0,968	2,16	المتوسط الكلي للبعء						

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعء الاجور و المكافآت حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على الأجر و المكافآت الممنوحة لهم وذلك بمتوسط كلي قدره 2,16 أي مستوى أهمية منخفضة ومستوى الانحراف المعياري قدره 0,968 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (1,78 و 2,63) و يمكن استخلاص مايلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 1,78 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و الذي يدل على عدم قدرة الاجور على تأمين حياة كريمة للعاملين.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 2,17 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان العاملين غير موافقين على فقرات هذه العبارة، حيث اصبحت الاجور لا تسد الحاجيات الاساسية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 2,35 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان سياسة الاجور المتبعة غير عادلة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 1,99 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان الاجر لا يتوافق مع مستوى معيشة العاملين.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 2,06 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على عدم تلقي العاملين للمكافآت للأداء المميز.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 2,63 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير راضين او غير متأكدين على ان المكافآت تمنح على اساس معايير واضحة و عادلة.

ما يفسر هذه النتائج أن هناك عدم رضا عن الاجر و المكافآت و بالتالي عن الراتب ككل، ما يعني انهم يتقاضون أجر معتبر نوعا ما ولا يتحصلون على مكافآت او انها غير كافية.

و بالتالي فلا بد من المؤسسة و القطاع ككل تفهم دوافع الأفراد وحاجيته و مراجعة نظام الاجور و المكافآت لجميع الفئات و الاصناف.

ب. تحليل نتائج بعد "الترقيات" : لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد ايضا موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(15) : ايجابيات افراد العينة لبعء الترقيات

رقم	العبارات	استجابات افراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
7	انا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها	66	62	55	7	/	2,02	0,888	منخفضة
		%34,74	%32,63	%28,95	%3,68	/			
8	الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة	42	71	45	24	8	2,39	1,092	متوسطة
		%22,11	%37,37	%23,68	%12,63	%4,21			
9	ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي	24	33	56	41	36	3,17	1,278	متوسطة
		%12,63	%17,37	%29,47	%21,58	%18,95			
		المتوسط الكلي للبعء					2,53	1,054	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

من الجدول أعلاه يتضح لنا إجابات أفراد العينة لبعء الترقيات حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين او محايدين على الترقيات وذلك بمتوسط كلي قيمته 2,53 أي أن مستوى الاهمية متوسطة و مستوى الانحراف المعياري قدره 1,054 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 2,02 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير راضين عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 2,39 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3,17 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان منح الترقية الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي

ما يفسر هذه النتائج أن هناك عدم رضا عن الترقية و آلياتها و ايضا غير تأكد لكن لا ننسى ان هناك نسبة قليلة ابدت رضاها، و هذا يرجع الى الاختلاف لآليات الترقية بين الفئات المهنية او الاصناف في الفئة الواحدة، لذا فان آليات الترقية غير مرضية لغالبية الفئات و الاصناف في المؤسسة و بالتالي فلا بد من مراجعة القوانين الاساسية لكل فئة و لكل صنف حتى يكون هناك رضا عن آليات الترقية من جميع الفئات و الاصناف.

ت. تحليل نتائج بعد "الاستقرار الوظيفي" : لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كذلك موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (16): ايجابيات افراد العينة لبعث الاستقرار الوظيفي

رقم	العبارات	استجابات افراد العينة					الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
10	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	46	55	40	28	21	متوسطة	1,301	2,59
		%24,21	%28,95	%21,05	%14,74	%11,05			
11	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	39	46	43	12	/	منخفضة	0,954	2,22
		%27,86	%32,86	%30,71	%8,57	/			
12	وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	42	49	42	34	23	متوسطة	1,318	2,72
		%22,11	%25,79	%22,11	%17,89	%12,10			
	المتوسط الكلي للبعث						متوسطة	1,169	2,51

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي حيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متفاوتة ما بين غير الموافقة و غير التأكد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره 2,51 أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره 1,169 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 2,59 و مستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 2,22 و مستوى الأهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير راضين عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي 2,72 و مستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان وظائفهم تمنحهم تقديرا من الآخرين

ما يفسر هذه النتائج أن هناك تفاوت في الرضا بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة فهناك مجموعة ابدت عدم رضاها و مجموعة اخرى ابدت غير تأكدها من الاستقرار الوظيفي و و نسبة قليلة ابدت رضاها، وهذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة او الى ظروف العمل الغير مشجعة داخل المؤسسة. و بالتالي فلا بد من المؤسسة الاخذ بعين جميع الجوانب التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي و اعطاء الحلول اللازمة.

ث. تحليل نتائج بعد "ظروف و بيئة العمل" : لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد هي الاخرى موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(17) : إجابات أفراد العينة لبعده ظروف و بيئة العمل

رقم	العبارات	استجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
13	يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	3	10	15	132	30	3,93	0,766	مرتفعة
		%1,58	%5,26	%7,90	%69,47	%15,79			
14	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	3	19	21	124	23	3,76	0,849	مرتفعة
		%1,58	%10	%11,05	%65,26	%12,11			
15	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل	76	52	16	42	4	2,19	1,237	منخفضة
		%40	%27,37	%8,42	%22,11	%2,10			
16	مكان العمل نظيف و يشعري بارتياح كبير	63	57	31	32	7	2,28	1,196	منخفضة
		%33,16	%30	%16,32	%16,84	%3,68			
17	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية	37	46	61	37	9	2,66	1,138	متوسطة
		%19,47	%24,21	%32,11	%19,47	%4,74			
	المتوسط الكلي للبعد						2,96	0,950	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (20 . V)

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعده ظروف و بيئة العمل حيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متفاوتة ما بين الموافقة، غير الموافقة و غير التأكد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره 2,96 أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره 0,950 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 13 يساوي 3,93 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان العمل يتم فيما بينهم وفق التعاون المتبادل

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 يساوي 3,76 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان هناك علاقة ودية مع المسؤولين

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 15 يساوي 2,19 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين لا يعتبرون ان لديهم اوقات للراحة اثناء ساعات العمل

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 يساوي 2,28 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين لا يعتبرون ان لديهم اوقات للراحة اثناء ساعات العمل

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 17 يساوي 2,66 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان المؤسسة توفر لهم مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية

ما يفسر هذه النتائج بالنسبة للعلاقة بجماعة العمل و العلاقة مع المسؤولين هناك رضا و بالتالي هناك انسجام و تناسق بين العمال فيما بينهم و بين المسؤولين، اما بالنسبة لنتائج لأوقات الراحة الممنوحة و ملاءمة مكان العمل فهناك عدم رضا و هذا يرجع الى طبيعة العمل في القطاع الصحي بالنسبة لأوقات الراحة و يجب النظر اليه من الجانب الانساني اكثر من انه عمل و فقط اما بالنسبة بعدم ملاءمة مكان العمل فهذا مشكل تعاني منه الكثير من المؤسسات خاصة القديمة التأسيس، اما بالنسبة لمناخ العمل مستوى الرضا متوسط و هذا التفاوت في الرضا راجع للاختلاف في طبيعة العمل من مصلحة الى اخرى و كذلك اختلافه ما بين الفئات والاصناف.

و بالتالي فلا بد على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف و بيئة العمل بالاعتماد اكثر على الدراسات و العلوم الحديثة كعلم الارغونوميا (علم ظروف العمل) و التي تعطي حلول فعالة.

2. الاداء الوظيفي :

يتكون من 10 عبارات، و هي تدور حول بعد الاداء و عملية تقييم الاداء، ويمكن توضيح نتائج هذا

التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم (18): ايجابيات افراد العينة لبعده الاداء و تقييم الاداء

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات افراد العينة					العبارات	رقم
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة	0,734	4,15	67	84	39	/	/	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية	18
			%35,26	%44,21	%20,53	/	/		
مرتفعة	0,679	4,32	80	93	14	3	/	اقوم بتأدية الاعمال بكفاءة و فعالية	19
			%42,10	%48,95	%7,37	%1,58	/		
مرتفعة	0,494	4,67	129	59	2	/	/	اراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة الي	20
			%67,90	%31,05	%1,05	/	/		
مرتفعة	1,059	3,78	57	62	50	15	6	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	21
			%30	%32,63	%26,32	%7,89	%3,16		
مرتفعة	0,989	3,93	67	59	49	13	2	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	22
			%35,27	%31,05	%25,79	%6,84	%1,05		
مرتفعة	1,129	3,87	60	85	17	17	11	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	23
			%31,58	%44,73	%8,95	%8,95	%5,79		

مرتفعة	1,138	3,83	64	69	24	27	6	أنا مستعد و جاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	24
			%33,68	%36,32	%12,63	%14,21	%3,16		
متوسطة	1,193	3,61	49	67	39	21	14	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	25
			%25,79	%35,26	%20,53	%11,05	%7,37		
متوسطة	1,287	3,38	42	61	35	32	20	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	26
			%22,10	%32,11	%18,42	%16,84	%10,53		
مرتفعة	0,973	4,07	76	69	32	9	4	احد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفني للعمل بكفاءة	27
			%40	%36,32	%16,84	%4,74	%2,10		
مرتفعة	0,923	3,96	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن هناك أداء عال داخل المؤسسة بدرجة أهمية مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر ب 3,96 و انحراف معياري 0,923 أي أن اجابات عينة الدراسة متجانسة الى حد كبير. كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (3,38 و 4,67) و يمكن استخلاص مايلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 18 يساوي 4,15 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين يلتزمون او يحاولون الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة للعمل

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 19 يساوي 4,32 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يقومون او يحاولون تأدية اعمالهم بكفاءة وفعالية

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 20 يساوي 4,67 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يعملون على مراعاة التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة اليهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 21 يساوي 3,78 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يحاولون عدم الاعتماد على الآخرين في انجاز أعمالهم و يحرصون أكثر على تحسين مستوى أدائهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 22 يساوي 3,93 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان عدم الاهتمام بهم يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 23 يساوي 3,87 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة تساهم في تطوير أدائهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 24 يساوي 3,83 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين على اتم الاستعداد و الجاهزية ولديهم الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 25 يساوي 3,61 و ان مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين بتأثير نظام العقوبات على تطوير أدائهم وتحسينه.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 26 يساوي 3,38 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان المؤسسة تركز على أدائهم وليس على الأخطاء التي يرتكبونها
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 27 يساوي 4,07 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يجدون ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بكفاءة.

ما يفسر هذه النتائج ان العاملين بالمؤسسة يلتزمون بالأداء الجيد او يحاولون تحسينه و هم يعملون أكثر للحصول على تقييم للأداء يكون يتوافق مع جهودهم و يزيد من رضاهم.

و بالتالي فلا بد على المؤسسة المحافظة على الاداء الجيد للعاملين او العمل على تحسينه و هذا من خلال الزيادة من درجة الرضا لدى العاملين من خلال تقديم الحوافز و تحسين ظروف العمل.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

من أجل معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي، تم استخدام معامل الارتباط لاختبار الفرضيات، و معامل التحديد لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي ، و تتفرع هذه الفرضية إلى أخرى فرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والأجور والأداء
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات و الأداء
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ظروف و بيئة العمل و الأداء

و يمكن توضيح هذا الارتباط باختبار الفرضيات الفرعية من خلال مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول

التالي :

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين ابعاد الرضا و بعد الاداء

		المكافآت والأجور	الترقيات	الاستقرار الوظيفي	ظروف و بيئة العمل
الاداء	معامل الارتباط	0,877	0,938	0,917	0,949
	مستوى المعنوية	0,01	0.01	0.01	0.01

** مستوى الدلالة المعنوية 0,01

* مستوى الدلالة المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

أ. الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ارتباط بين الأداء والأجور والمكافآت عند مستوى المعنوية ألفا " 0.01 حيث تقدر ب 0,877 وهي علاقة طردية موجبة قوية أي أن لها دلالة إحصائية و من هذا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ارتباط بين الأداء و الترقيات عند مستوى المعنوية ألفا " 0.01 " حيث تقدر ب 0,938 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية من هذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ارتباط بين الأداء و الاستقرار الوظيفي عند مستوى المعنوية ألفا " 0.01 حيث تقدر ب 0,917 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية من هذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة : هناك علاقة ارتباط بين الأداء و ظروف و بيئة العمل عند مستوى المعنوية ألفا " 0.01 " حيث تقدر ب 0,938 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية من هذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

في ضوء ما تقدم من نتائج معاملات الارتباط يمكن تأكيد الفرضية : « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء، حيث أنه يوجد ارتباط بين الرضا الوظيفي و أداء المورد البشري وهذا ما يؤدي إلى تأثير الاول على الثاني، و يمكن تأكيد ذلك في الجدول الآتي :

الجدول رقم(20) : مصفوفة الإرتباط بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية

		اداء المورد البشري
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0,931
	مستوى المعنوية	0,01

** مستوى الدلالة المعنوية 0,01

* مستوى الدلالة المعنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V. 20)

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء عند مستوى المعنوية 0.01 اي كلما زاد الرضا الوظيفي اثر ذلك على الأداء بالارتفاع.

خلاصة :

ضم هذا الفصل عرضا للمؤسسة المستقبلية و للإطار المنهجي للدراسة و كذلك عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و التي تهدف أساسا إلى إبراز تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية.

وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من افراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الايجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي و المعنوي و إن كانت بعض الردود الايجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبي، أين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، مما يؤكد التأثير المرتفع للرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة، و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلاً للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء و التزام الافراد بتحقيق أهداف المنظمة. و من اجل تفعيل المورد البشري و الاستفادة من قدراته و طاقاته الى احسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الاعمال المنظمة الى تفهم دوافعه المتباينة و كيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، و ادى بالباحثين الى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها و نحو الحياة بوجه عام. و على هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الاداء الوظيفي للموارد البشرية، وقد اخترنا المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا.

النتائج:

1. النتائج النظرية :

- يعتبر المورد البشري من اهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعاً، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة
- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً، كما أنه ليس دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولاً واستخداماً بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها

- الرضا الوظيفي ما هو الا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

- يعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة، نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الفعالية والفاعلية... الخ وغيرها، فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها

- يحظى اداء الافراد في المنظمة على اهمية كبيرة و ذلك باعتباره الجزء الذي يكون الكل، فأداء المنظمة مرتبط بشكل لا انفصالي عليه، و من هذا المنطلق تتجلى اهمية تحسينه و تفعيله بالمنظمة فهو يعتبر من اهم المعايير التي يقاس به نجاح أي منظمة او فشلها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

2. النتائج التطبيقية :

أما فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية، و فيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة في ضوء الأسئلة التالية:

- معرفة اثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية
- الوقوف على علاقة الاجور و المكافآت بالأداء
- الوقوف على علاقة الترقيات بالاداء
- الوقوف على علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء
- الوقوف على علاقة ظروف و بيئة العمل بالأداء

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي، و هذا ما يؤكده معامل الإرتباط الذي بلغ 0,931 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل اداء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة الاجور و المكافآت بالأداء بأن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الإرتباط 0,877 عند مستوى المعنوية 0,01، و هذا يعني أن للأجور و المكافآت دور كبير في زيادة مستويات الأداء، كما دلت قيمة المتوسط العام للأجور و المكافآت الذي بلغ 2,16 على انخفاض رضا العاملين عن نظام الاجور و المكافآت في المؤسسة، و لا يتلاءم ابدا مع طبيعة العمل، مما تثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الاولى بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الأجور المكافآت و الاداء.

و أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة الترقيات بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء حيث بلغ معامل الإرتباط 0,938 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يبين اهمية الترقية في زيادة

مستويات الرضا و الأداء، كما تدل قيمة المتوسط العام للترقيات الذي بلغ 2,53 على عدم تأكد العاملين من ملاءمة نظام الترقيات في المؤسسة مع طموحاتهم و تطلعاتهم، و اما الاسباب الرئيسية لعدم التاكيد هو عدم وجود نظام واضح و دقيق للترقيات يتيح للعاملين فرص التطلع الى حياة افضل، مما تثبت لنا صحة الفرضة الفرعية الاولى بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقيات و الاداء.

كما أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة الاستقرار الوظيفي بالاداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي و الاداء، حيث بلغ معامل الارتباط 0,917 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يبين اهمية الاستقرار الوظيفي في زيادة مستويات الرضا و الاداء، كما تدل قيمة المتوسط العام للاستقرار الوظيفي الذي بلغ 2,51 على عدم تأكد العاملين من وجود الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وهذا راجع الى طبيعة عمل العاملين او الى ظروف العمل الغير مشجعة داخل المؤسسة، مما تثبت لنا صحة الفرضة الفرعية الاولى بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقرار الوظيفي و الاداء

كما أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة ظروف و بيئة العمل بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى ظروف و بيئة العمل و الاداء، حيث بلغ معامل الارتباط 0,949 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يبين اهمية ظروف و بيئة العمل في زيادة مستويات الرضا و الاداء، كما تدل قيمة المتوسط العام لظروف و بيئة العمل الذي بلغ 2,96 على عدم تأكد العاملين من ملاءمة ظروف و بيئة العمل داخل المؤسسة، فلا بد على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف و بيئة العمل، مما تثبت لنا صحة الفرضة الفرعية الاولى بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف و بيئة العمل و الاداء.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا حالة الرضا الوظيفي و تأثيرها على اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية
- استخدام اساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم اتجاه العمل
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الاصناف الوظيفية بدءا بتوفر إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها و بأسسها الخاصة بها
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم المؤسسة
- إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و اشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط

- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين، لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم وأمنهم الوظيفي
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي للمساهمة في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملهما من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون
- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف و بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل علي الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، و هذا مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد

آفاق البحث :

- في اثناء قيامنا بانجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة، و رأينا انها مواضيع جديرة بان تكون محل بحث و دراسة خاصة في مجالي الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي، و التي نطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية :
- أثر الحوافز على الرضا الوظيفي
 - أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
 - أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
 - دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري
 - تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة
 - أثر نظام الحوافز و المكافآت في تحسين الاداء

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب :

أ. بالعربية :

- 1) ابن منظور+أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر ،بيروت، لبنان، المجلد5، ط4، 2005
- 2) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2011
- 3) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992
- 4) أحمد سيد مصطفى (ا)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008
- 5) أحمد سيد مصطفى (ب)، إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- 6) أحمد صقر عاشور(ا)، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983
- 7) أحمد صقر عاشور (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط1، 1979
- 8) أحمد صقر عاشور (ج) ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983
- 9) أحمد صقر عاشور (د)، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2005
- 10) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000
- 11) أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001

- 12) الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005
- 13) جمال الدين محمد المرسي+ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002
- 14) جلال إبراهيم العبد+ نihal فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003
- 15) جيرالد جرينج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004
- 16) حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005
- 17) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001
- 18) حسين محمد حراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011
- 19) خالد محمد بني حمدان+وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، دار البازوري، الأردن، 2009
- 20) خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2007
- 21) ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار الامة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007
- 22) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط 2، 2007
- 23) سهيلة محمد عباس +علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999
- 24) صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002
- 25) عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998
- 26) عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009

- 27) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003
- 28) عبد الباري إبراهيم درة +زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008
- 29) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ط3، 1985
- 30) فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011
- 31) مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل-، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
- 32) مجدي احمد عبدالله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996
- 33) محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005
- 34) محمد الصيرفي (ا)، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008
- 35) محمد الصيرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
- 36) محمد الصيرفي (ج)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007
- 37) محمد سعيد سلطان (ا)، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004
- 38) محمد سعيد سلطان (ب)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
- 39) محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998
- 40) محمد عبد العليم صابر+خالد عبد المجيد تعيلب، ادارة الموارد البشرية-مدخل معاصر-، دار الفكر الجامعي، مصر

- 41) محمد عفيفي+أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003
- 42) محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر، 1999
- 43) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009
- 44) محمد مرعي مرعي، أسس ادارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999
- 45) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000
- 46) مصطفى نجيب شاويش، ادارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1990
- 47) مهدي حسين زويلف، ادارة الافراد، دار مجدلاوي، الاردن، 1983
- 48) موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1999
- 49) نادر احمد أبو شبخة، ادارة الموارد البشرية -اطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن
- 50) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- 51) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006
- ب. بالفرنسية :

52) Martory(B),Crozer(D) ,- **Gestion des ressources humains - pilotage social et performance** -, imprimerie chirat,paris, 2002

53) Steven L Mc Shane and Mary Annvon Glinow,
Organizational behavior, Mc Graw Hill , USA ,2000

2. رسائل و مذكرات :

- 54) ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب (ورقلة) -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012
- 55) بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012
- 56) بلخيري سهام+عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية -دراسة حالة جامعة البويرة-، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012
- 57) رحمة بن براهيم، دور راس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013
- 58) زهية غزيون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007
- 59) زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000
- 60) سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007
- 61) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012

- 62) صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012
- 63) طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008
- 64) عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012
- 65) عمر تيمحغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعربريج) - ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013
- 66) كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة-)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012
- 67) محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية ،جامعة الجزائر، الجزائر، 2001
- 68) نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006
- 69) نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005
- 70) نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية -حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز-، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005

3 . الملتقيات و المجالات و المداخلات :

- 71) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد9 ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010

72) بلكبير بومدين +فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 09/08 مارس 2005، ورقلة، الجزائر

73) بلمقدم مصطفى+بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية - واقع وتحديات - بالإشراف العلمي لمخبر"العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر 2014

74) زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة: مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري:سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، 1985

75) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005

4. مواقع الانترنت :

76) علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن :المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2016/02/22)،

<http://www.hrdiscussion.com/hr6413.htm>

77) محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني -، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006

<http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=41940>، 2016/1/27،

19:10

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان -
الملحقة الجامعية مغنية



كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية
قسم: علوم التسيير
تخصص: ادارة اعمال الموارد البشرية

إستبيان

الأستاذة المشرفة :

عيسي نبوية

الطالبين:

برياح محمد الأمين

موساوي يحيى

تحية طيبة

في إطار تحضير لمذكرة الماستر في تخصص تحت عنوان: تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون -مغنية-. فلکم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان. سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية. هام جدا : إذا لم ترغب بالإجابة على سؤال معين بصراحة فالأفضل أن تضع العلامة في خانة "غير متأكد" وذلك تجنبنا للإجابات الخاطئة وشكرا.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

شكرا على تعاونكم

1. معلومات شخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن :

أقل من 30 سنة 40-30

50-41 أكثر من 50 سنة

الاقدمية :

أقل من 5 سنوات 10-05

20-11 أكثر من 20 سنة

المهنة :

طبيب ممرض

اداري عامل مهني

الحالة المدنية :

مسؤول عن اسرة غير مسؤول عن اسرة

2. معلومات حول الرضا الوظيفي و الاداء:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق
					غير موافق إطلاقا
الرضا الوظيفي					
1	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول				
2	الاجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي				
3	سياسة الاجور المتبعة عادلة				
4	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة				
5	سبق و ان تلقيت مكافآت				
6	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة				
7	انا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها				
8	الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة				
9	ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي				
10	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها				
11	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين				
12	وظيفتي تمحني تقديرا من الآخرين				
13	يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل				
14	لدي علاقة ودية مع المسؤولين				
15	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل				
16	مكان العمل نظيف و يشعري بارتياح كبير				

					توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية	17
الاداء						
					ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	18
					ان المكان الذي اعمل فيه يتناسب و خبرتي و مؤهلاتي العلمية و يجعلني اؤدي مهامتي على احسن وجه	19
					اراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة الي	20
					أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	21
					عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	22
					تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	23
					أنا مستعد و جاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	24
					يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	25
					تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	26
					اجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	27

ملخص :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال ادارة الأعمال، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية و المهنية، و يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك و اداء الموارد البشرية، كما انه يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز و هذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات و العاملين.

لقد تم تبيان ذلك في دراستنا التطبيقية من خلال قياس و تقييم الرضا الوظيفي و الاداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون مغنية.

الكلمات المفتاحية : ادارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الاداء الوظيفي

Résumé :

La satisfaction au travail est l'un des sujets qui ont retenu l'attention de nombreux écrivains et penseurs dans le domaine de l'administration des affaires, parce que la plupart des gens passent une grande partie de leur vie au travail et il est donc important de chercher la satisfaction au travail et son rôle dans leur vie personnelle et professionnelle, et affectent la satisfaction au travail fortement sur le comportement et la performance des ressources humaines, il est également une motivation importante vers la réalisation exceptionnelle et le bénéfice conséquent pour les organisations et les travailleurs.

Il a été montré dans notre étude appliquée par la mesure et l'évaluation de la satisfaction au travail et la performance dans la fondation de l'hôpital public CHAABANE HAMDOUNE – MAGHNIA.

Mots-clés: gestion des ressources humaines, la satisfaction au travail, le rendement au travail

Summary :

Job satisfaction is one of the topics that captured the attention of many writers and thinkers in the field of Business Administration, because most people spend a large part of their lives at work and therefore it is important to look for job satisfaction and its role in their personal lives and professional, and affect job satisfaction heavily on the behavior and performance of human resources, it is also an important motivation towards outstanding achievement and the consequent benefit for organizations and workers.

It has been shown in our study applied by measuring and evaluating job satisfaction and performance in the public hospital foundation CHAABANE HAMDOUNE – MAGHNIA.

Key words: Human Resources Management, job satisfaction, job performance