

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة للحصول على شهادة الماستر في:

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من طرف الطالبين: لسني إكرام- مُحمّدي خلود

بعنوان:

أثر الرضا الوظيفي على إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة مديرية الري لولاية تلمسان

السيد / السيدة:	الدرجة:	الصفة	مؤسسة الانتساب
بن سماعيل لمياء	أستاذة محاضرة	رئيسة	جامعة تلمسان
مراد بودية جميل	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة تلمسان
علام فاطمة	أستاذة محاضرة	مناقشة	جامعة تلمسان

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

وما توفيتي إلا بالله، إلى من بيده كل شيء، وإليه المرجع والمآب، أهدي تخرجي هذا شكراً وامتناناً على توفيقه وعونه الحمد لله على التمام الحمد لله على ما أنعم به عليّ من علم وتوفيق وسداد، حتى بلغت هذا اليوم، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك...

إلى من لا تكفي الكلمات لوصف عظيم فضلها، إلى أبي و أمي الكريمين، يا من زرعتما في قلبي الأمل وغديتاه بالدعاء.

تخرجي هذا أهديه إليكما، وأسأل الله أن يمد في عمركما ويجزيكما عني خير الجزاء..

إلى عائلتي الغالية، سندي وعوني أخواتي صافية و وصال و لقران و عمي عمر ، بكم بدأت وإيكم أنتمي. تخرجي هذا هو فرحتكم قبل فرحتي، ونجاحي هو امتداد لدعواتكم الصادقة...

إلى شريكتي في النجاح 'خلود' شكراً لك على كل لحظة، وعلى كونك خير سند وعون. أتمنى لك مستقبلاً مشرقاً ومليئاً بالنجاح كما تستحقين...

إلى أرواح أخوالي الطاهرة، الذين رحلوا عنا وبقيت ذكراهم العطرة في قلوبنا، أسأل الله أن يغفر لكم ويرحمكم ويجعل مثواكم الجنة...

إلى سندنا وعزتنا، أهلنا الصابرين في غزة الأبية، إلى أرواحكم العظيمة، إلى صبركم الذي يعلم العالم معنى الثبات، وإلى إيمانكم الذي ينير لنا الدروب في أحلك الظروف، أرجو من الله أن تحمل الأيام القادمة إليكم شهادة الحرية والنصر، وأن تعود غزة تنبض بالحياة والأمان الذي تستحقه و'بتضلي انتي العنوان' ...

✣ إكرام

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة

النمل 19

بسم الله المتعالى، ومن منطلق الحب و الوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى

ملاكي الطاهر و قوتي بعد الله و داعمتي الأولى و الأبدية أُمي أهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له

وجود، ممتنة لأن الله اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند و عوض...

إلى أبي رحمه الله لقد فعلتها يا أبي لتتم قدير العين تفاخر بابنتك عن أهل السماء لقد كان شر في الأول هو حمل اسمك...

إلى من قيل فيها ' سنشد عضدك بأخيك' أختي الصغرى التي امننت بقدراتي و تذكرني بقوتي و تقف خلفي كظلي...

كما أخص بالذكر خالتي فاطمة أطال الله في عمرها...

إلى صديقة الدرب و رفيقة المشوار ' إكرام' التي كانت نعم الصديقة...

ها أنا اليوم أكملت و أتممت مسيرتي بفضل الله تعالى قلت أنا لها و إن أبت رغما عنها أبيت بها...

فالحمد لله شكرا و حبا و امتنانا على البدء و الختام و اخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

♣ خلود

شكر وعرافان

شكرًا لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا الفاضل الدكتور

'مراد بودية جميل' الذي كان لنا نعم المرشد والمعين في رحلة هذا البحث ونسأل الله أن يوفقه في

مسيرته العلمية و العملية و يجزيه عنا أحسن جزاء.

واخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الإهداء.....	
شكر و تقدير.....	
قائمة المحتوى.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
مقدمة عامة.....	04-01
الفصل الأول: الأداء و الرضا الوظيفي.....	
المبحث الأول: الأداء الوظيفي.....	06
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....	06
• الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره.....	10
• الفرع الثاني: خصائص و محددات الأداء الوظيفي.....	11
المطلب الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي.....	12
• الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي.....	12
• الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	14
المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي و طرق تحسينه.....	16
• الفرع الأول: تقييم الأداء الوظيفي.....	16
• الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي.....	20
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.....	22
المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....	22
• الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي و أهميته.....	23
• الفرع الثاني: عناصر الرضا عن الأداء الوظيفي.....	24
المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.....	26
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و طرق قياسه.....	27
• الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....	27
• الفرع الثاني: مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي.....	31
المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.....	35

35.....	المطلب الأول: اليات تحقيق الرضا الوظيفي.....
40.....	المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.....
.....	الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الكفاءات في المؤسسة.....
44.....	المبحث الأول: ماهية الكفاءات.....
44.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات.....
45.....	المطلب الثاني: العناصر المرتبطة بالكفاءات.....
47.....	المطلب الثالث: أنواع و خصائص الكفاءات.....
47.....	• الفرع الأول: أنواع الكفاءات
48.....	• الفرع الثاني: خصائص الكفاءات.....
49.....	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الكفاءات.....
49.....	المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات.....
50.....	• الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات و أهميته.....
50.....	• الفرع الثاني: اليات إدارة الكفاءات.....
51.....	• الفرع الثالث: أهداف إدارة الكفاءات.....
52.....	المطلب الثاني: مراحل إدارة الكفاءات.....
54.....	المطلب الثالث: مدخل إلى تطوير الكفاءات.....
54.....	• الفرع الأول : أساليب تطوير الكفاءات.....
62.....	• الفرع الثاني: دور إدارة الكفاءات في تنمية الكفاءات.....
63.....	المبحث الثالث: أثر الأداء و الرضا الوظيفي على إدارة الكفاءات.....
63.....	المطلب الأول: تنمية الكفاءات كأداة لتحسين الأداء الوظيفي.....
66.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي و إدارة الكفاءات.....
.....	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمديرية الري بولاية تلمسان.....
70.....	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....
70.....	المطلب الأول: تعريف المديرية.....
71.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية.....
72.....	المطلب الثالث: وظائف و مهام المديرية.....
77.....	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....
77.....	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.....

79.....	المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة.....
81.....	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.....
102.....	الخاتمة.....

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الفصل الثاني		
01	أنواع الحوافز	60
02	الفرق بين التدريب، التعليم و التطوير	61
الفصل الثالث		
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	82
05	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	82
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
07	إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 07	84
08	إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 08	84
09	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 09	85
10	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 10	86
11	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 11	78
12	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 12	78
13	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 13	88
14	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 14	89
15	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 15	89
16	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 16	90
17	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 17	91
18	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 18	91

92	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 19	19
93	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 20	20
93	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 21	21
94	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 22	22
95	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 23	23
95	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 24	24
96	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 25	25
97	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 26	26
97	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 27	27
98	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 28	28
99	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 29	29
99	إجابات رقم العينة للسؤال رقم 30	30

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
الفصل الثاني		
45	مصادر الكفاءات	01
53	دورة حياة إدارة الكفاءات	02
الفصل الثالث		
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
82	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06

مقدمة عامة

مقدمة:

في خضم التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، أدركت المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حقيقة مفادها أن مفتاح النجاح والاستدامة يكمن في قدرتها على تطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية. ولم يعد هذا التطوير مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المتلاحقة وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. وانطلاقاً من هذا الوعي المتزايد، باتت المنظمات تولي اهتماماً بالغاً لتحقيق رضا موظفيها، إيماناً منها بأن هذا الرضا هو المحرك الأساسي لتعزيز الكفاءات وتوجيه الطاقات نحو تحقيق التطلعات المؤسسية في عالم يموج بالتحديات والفرص.

و إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى مساهمة كفاءتها البشرية في تحقيق أهدافها، حيث تعتبر الكفاءات الوظيفية الركيزة الرئيسية في المنظمات باعتبارها تمثل المهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد و التي تمكنه من تحقيق أداء متميز.

و في ظل ما سبق فإن الرضا الوظيفي يعد عنصر حيوي و متوفر في هذه الكفاءات و تنميتها، حيث أثبتت العديد من الدراسات و التجارب أن سبب تفوق العديد من المنظمات كان نتيجة لوجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الأفراد العاملين و حل مشاكلهم و توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، و ذلك بهدف زيادة رضاهم و تحسين أدائهم الوظيفي.

بناء على ذلك فإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد هو درجة رضاهم عن العمل، أي كلما زادت المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ازدياد حماسه لإنجاز عمله بكفاءة عالية.

انطلاقاً من الأهمية المتزايدة للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في عالم الأعمال المعاصر، تسعى هذه المذكرة إلى استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي و الكفاءات، و تهدف بشكل خاص إلى فهم كيف يؤثر رضا الموظف عن عمله على مستوى تطوير كفاءته و تطبيقها.

و نظرا للزيادة الملحوظة لقيمة الكفاءات البشرية التي أصبحت أحد الركائز الرئيسية لتمكين المنظمة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير.

و باعتبار هذا الاهتمام يعكس دور الرضا الوظيفي في المنظمة و إدراك أهميته في الفجوة بين مهارات و كفاءات الأفراد العاملين و بين متطلبات الوظائف تظهر الاشكالية التالية:

○ ما هو أثر الرضا الوظيفي على إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية؟

ويندرج تحت السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ و ماهي العوامل المؤثرة في الرضا؟
- ما المقصود بالكفاءات؟ و كيف يتم إدارة الكفاءات؟
- هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟
- ما العلاقة بين الرضا الوظيفي و مستوى الكفاءات؟

فرضيات الدراسة:

- + يؤثر الرضا الوظيفي على الكفاءات.
- + سواء كان الموظف راضيا أم لا، فإن ذلك لا يؤثر على كفاءاته.

أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص الذي ندرس فيه.
- الاثراء المعرفي و العلمي و التعمق فيه أكثر.

2. أسباب موضوعية:

- عدم وجود كفاءة الأداء في بعض المؤسسات لعدم الاهتمام بفعالية الرضا الوظيفي للعاملين.

- محاولة معرفة آراء ووجهات نظر الادارة بتطبيق أسلوب الرضا الوظيفي للعمال بهدف تحسين كفاءاتهم.
- الرغبة في التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و انعكاسها على كفاءة العاملين.

أهمية الدراسة:

- التركيز على الرضا الوظيفي و علاقته بتحسين كفاءة العاملين.
- الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي و أثره على كفاءة الموظفين في المنظمة.

أهداف الدراسة:

- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي و إدارة الكفاءات و العلاقة بينهما.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين كفاءات المورد البشري في المنظمة.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية.

حدود الدراسة:

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

1. الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الري بولاية تلمسان.

2. الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2025/2024 في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2025.

3. الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مديرية الري.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء مما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، و يمكن حصرها فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراسة كبيرة بهذه العلوم.

- استغراق الكثير من الوقت في استرجاع البيانات.

أدوات الدراسة:

- المقابلة.

- الاستبيان.

منهج الدراسة:

- تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة لكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع ، حيث أنه يسمح بوصف متغيرات الدراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها.

- لقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على مديرية الري- تلمسان- من خلال توزيع الاستبيان على

الموظفين، و تم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج

.Excel

الفصل الأول:

الرضا الوظيفي في المؤسسة

مقدمة الفصل:

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء و الرضا الوظيفي لما له من أهمية بالنسبة للأفراد و المنظمات بشكل عام، لأنه يفسر المرآة العاكسة لنشاط العامل و المنظمة.

هذا ما أدى إلى إدراك المنظمات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع الأنشطة ، الأمر الذي دفع هذه الأخيرة إلى محاولة تسخير جل مجهوداتها و مختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة المؤهلة و اكسابهم المهارات المختلفة، فالمورد البشري هو الذي يخطط و ينظم و ينفذ العمل و بالتالي أداء هذا العامل هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم الاقتصاد.

و مما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي من أهم الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما عندهم للارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية.

لذلك يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي و أهم العناصر النفسية الكامنة داخل الفرد، و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية لمحيط بيئة العمل مثل (الرضا عن العمل نفسه، الأجر و ساعات العمل...)، فعدم امتلاك الأفراد درجة عالية من الرضا عن العمل ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف و نظرا لأهمية كل من الأداء و الرضا الوظيفي سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

• **المبحث الأول:** يتناول الأداء الوظيفي و يدور حول ماهية الأداء الوظيفي و أساسياته و تقييم الأداء الوظيفي و طرق تحسينه.

• **المبحث الثاني:** يتناول الرضا الوظيفي و يدور حول ماهية الرضا الوظيفي في المطلب الأول، و أنواع و محددات الرضا الوظيفي في المطلب ثاني، أما المطلب الثالث فنتحدث عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و اليات تحقيقه .

• **المبحث الثالث:** يتناول العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره

تعريف الأداء:

الأداء لغة: " من مصدر الفعل " أدى"، و يقال أدى الشيء أو أوصله، أدى الأمانة و أدى الشيء أي قام به".¹

الأداء اصطلاحاً: هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

ويعرفه هاشم زكي محمود: " الأداء هو قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته

لمباشرة مهام أو أعباء ووظائفه".²

كما يعرف الأداء على أنه: " البحث عن الكفاءة من خلال انتاج أكبر ما يمكن، و البحث عن الفاعلية من

خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم".³

تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي و من بينها:

يرى روبرت أن الأداء الوظيفي هو: " عملية متواصلة مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر و تهدف

إلى التواصل و فهم الأعمال التي يجب إنجازها".⁴

¹ بالعربي جمعة، ' تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر'، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، غرداية، 2015، 2016، ص30.

² محي الدين نورة، أومدور مفيدة، ' دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة'، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قالمة، 2021، 2022، ص11.

³ عبد الله حسين جوهر، ' رقابة الأداء من خلال أداء الموارد البشرية'، الطبعة الأولى 2021، ص13.

⁴ طلحايوي مريم، براهيم منصورة، 'الالتزام المهني و تأثيره على الأداء الوظيفي - دراسة عينة من الموظفين الاداريين بجامعة أدرار'، جامعة العقيد أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، أدرار، 2019، 2020، ص10.



يمكن القول أيضا أن الأداء الوظيفي: هو سلوك هادف يقوم به الفرد لإنجاز مهامه، و كذلك هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد اذا كان جيدا أو متدنيا و هذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل و مستوى ضغوط العمل، و عوامل داخلية تتضمن قدرات و مهارات الفرد و استعداداه و رضاه الوظيفي.¹

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي يسير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام لوظيفة الفرد.²

كمفهوم عام للأداء الوظيفي:

هو العملية التي يقوم بها الموظف لإتمام و إنجاز مهامه و مسؤولياته، و كيف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يظهر من خلال النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بفعالية و كفاءة. لذا تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء موظفيها من خلال توفير التدريب و التطوير و تحفيز الموظفين و الرفع من كفاءاتهم، و خلق بيئة عمل ايجابية.

المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

تتمثل اهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي فيما يلي:³

الإنتاجية: Productivity

حسب الوكالة الأوروبية، فإن مفهومها يتمحور في اتجاهين:

- تعبر عن درجة فاعلية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج.

¹ عميروش عبد الكريم، ضيف مجّد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قالة، 2018، 2019، ص5.

² جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر، 'العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة'، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس و الأربعون، شهر 4، 2022، ص8.

³ عبد الله حسين الجوهر، مرجع سابق، ص 13، 14.

- البحث الدائم للتطور بقناعة راسخة أن أداء اليوم أفضل من أداء الأمس و أداء الغد أفضل من أداء اليوم.

الربحية: Profitability

هي مقياس مدى كفاءة الشركة في تشغيل أموالها و استخدام استثماراتها، ليس بالتركيز فقط على الوفرة في النقود، بل على تلبية حاجيات الزبائن كذلك بشكل أفضل على المنافسين.

التنافسية: Competitiveness

هي القدرة على تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، أي التمكن من انتاج سلع و خدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و تقاس أيضا بمستوى الربحية و كذلك حصة المؤسسة في الأسواق الدولية.

الكفاءة: Efficiency

هي مقياس مدى استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، أي هي العلاقة بين النتائج المحققة و الوسائل بأقل تكلفة و هما عنصرين متكاملين لنجاح المؤسسة في الأداء.

" الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع".

هذا التعريف يبرز عنوانين أساسيين هما:¹

" الكفاءة لا يمكن قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط و عليه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة و الأداء الوظيفي".

المؤسسة هي المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة و هي مسؤولة عن اكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية.

¹ زواتيني عبد العزيز، ' الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية'، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2020، عمان، 2019، ص 99، 98.

يعرفها Zarifian تعريفات أخرى هي:

" الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".

" الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما زاد تعقد هذه الأوضاع".

الفعالية: Effectiveness

هي مقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة و درجة بلوغ الأهداف، أي مقارنة بين النتائج المحققة و الأهداف المراد الوصول إليها، كحجم المبيعات ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، و درجة قبول منتجاتها و درجة استيعابها للتطور التكنولوجي ضمن البيئة الخارجية لها.

أيضا الفعالية هي:¹

التعريفات التقليدية للفعالية:

يعرفها Birnard على أنها تحقيق الهدف المحدد الأمثل و هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

و يعرفها Price على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المحصل عليها.

التعريفات المعاصرة للفعالية:

يعرفها Miles على أنها: " القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات تطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها هذه الأهداف تضم الأفراد و جماعات المصالح، الملاك، الزبائن ، الموردون".

¹ زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 116,117.

عناصر الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الفعال للموظف إلى قدرته على تحقيق النتائج المرجوة من وظيفته بنجاح و فاعلية، يعني ذلك أن يقوم بمهامه و مسؤولياته بشكل يتوافق مع سياسات و إجراءات و ظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيها، و يتكون الاداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

➤ **كفايات الموظف:** أي امتلاكه للمعرفة اللازمة و المهارات و القدرات و القيم والتمكن من تطبيقها لإنجاز المهام.

➤ **متطلبات العمل (الوظيفة):** هي مجموعة من المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يجب على الموظف القيام بها في وظيفة من الوظائف، وهذه المتطلبات تحدد طبيعة العمل والمهارات و الخبرات اللازمة لأداء المهام بفعالية.

➤ **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية:

- **عوامل داخلية:** تتعلق بالعناصر الموجودة داخل المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين (الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، القيادة، الموارد، أهداف التنظيم و الإجراءات المستخدمة...).
- **عوامل خارجية:** تتعلق هذه العوامل بالظروف المحيطة بالمنظمة والتي قد تؤثر على أداء الموظفين بشكل غير مباشر (الظروف الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، المنافسة، التغيرات الاجتماعية والثقافية...).

¹ طلحاوي مريم، براهيمى منصور، مرجع سابق، ص 11.

الفرع الثاني: خصائص و محددات الأداء الوظيفي

خصائص الأداء الوظيفي:

يرتبط الاداء الوظيفي الجيد في الوظيفة بعدة خصائص منها¹:

- يجب ان يسعى الموظف لتحقيق اهداف عمله.
- يجب ان يؤمن الموظف بالتطوير و الابداع و الابتكار.
- يجب ان يكون الموظف مطلعاً على ما كل ما هو جديد من معلومات.
- يجب ان يتعد الموظف في ادائه عن التسرع.

يعتبر المورد البشري مصدراً أساسياً للأداء الجيد لذا يجب على المنظمة الاهتمام به و هذا ما يؤدي الى تحسين ادائها، حيث تتأثر عملية تحسين الاداء بمستوى الموارد البشرية و مهاراتها و قدراتها و استعداداتها.

محددات الأداء الوظيفي:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة و إدراك الدور)، و ذلك وفق بورتز و تتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:²

الدافعية: هي الرغبة الموجودة لدى الفرد التي تقوم بتوجيهه حتى يحقق أهدافه، و يمكن أن تظهر من خلال إقباله على العمل الذي يكون موافقاً لميوله.

قدرة الفرد: أي القدرة لدى الفرد على أداء العمل، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم و التدريب و اكتساب الخبرات و المهارات، و تعتبر القدرة محصلة تفاعل بين متغيرين هما: المعرفة و المهارة.

¹ بوكلبة حياة، النايلي خدوج، 'الضغط المهني و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز - دراسة حالة'، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، 2013، 2014، ص25.

² ختو بشرى، بوهراة فاطمة، 'التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين'، جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2020، 2021، ص38.

- المعرفة: هي مجموعة المعلومات المتوفرة عند الفرد اتجاه شيء معين و أن يحيط بأصول المبادئ التي تحكم عمله.

- المهارة: هي القدرة على استخدام حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد على أرض الواقع.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم أنواع الأداء الوظيفي وفق المعايير التالية:

1) حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى نوعين:¹

➤ أداء داخلي: يقصد به أداء الوحدة، أي الأداء الذي يحدث داخل المنظمة، و ينتج عن ما تملكه

المؤسسة من موارد، و يشمل جميع العمليات الداخلية و ينتج من ما يلي:

-أداء الموظفين: الذي يمكن اعتبارهم موردا مهما للمؤسسة قادرا على انجاز المهام و الأهداف بكفاءة و تحقيق الميزة التنافسية.

-الأداء التقني: يقصد بها كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها

-الأداء المالي: يكمن في إدارة التكاليف بشكل جيد، و فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة.

➤ أداء خارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و كل هذه المتغيرات

تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2) حسب معيار الشمولية: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

¹ بالعربي جمعة، مرجع سابق، ص 32,33.



➤ **الأداء الكلي:** يقصد به الأداء الذي ساهمت جميع الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، و لا يمكن انساب هذا الأداء إلى أي عنصر لأنه نتيجة مساهمة جميع العناصر، كما يركز هذا النوع على طريقة تحقيق النتائج النهائية التي تسعى إليها المؤسسة كالاستمرارية، الربح، رضا العملاء... و يمكن القول أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

➤ **الأداء الجزئي:** هذا النوع من الأداء يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة حيث أنه يشير إلى أداء الأقسام أو الوحدات. و ينقسم هذا النوع بدوره إلى عدة أنواع على حسب معيار التقييم المعتمد لكل وحدة على حدة.

(3) حسب المعيار الوظيفي: حيث ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

➤ **أداء الوظيفة المالية:** يعد عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار المالي و الاستدامة، و يتمثل في قدرة المنظمات على بناء هيكل مالي فعال وكذلك تحقيق الربح و تعظيم العائد.

➤ **أداء وظيفة الأفراد:** يعد أداء وظيفة الأفراد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها، لذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشري و تحسين أدائه لأنه يعتبر المحرك للموارد الأخرى، كما يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات.

➤ **أداء وظيفة الانتاج:** يشير أداء وظيفة الانتاج إلى مستوى إنجاز المؤسسة و يتحقق عندما تحقق المنظمة انتاجية مرتفعة مقارنة بمنافسيها، تكون ذات جودة مرتفعة لأقل التكاليف الممكنة.

➤ **أداء وظيفة التسويق:** يتحقق من خلال المؤشرات التالية: الحصة السوقية، زيادة الإيرادات، تعزيز العلامة التجارية، تحسين الربحية... .

¹ عميروش عبد الكريم، ضيف مُجد، مرجع سابق، ص10.



4) حسب معيار الطبيعة: و تنقسم حسب أهداف المؤسسة، و تكون الأهداف حسب نشاطها و تتمثل في:¹

- **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية من خلال تقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات، حيث تتحقق الفعالية داخل المؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا مختلف اصحاب المصلحة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. فالأداء يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تلبية الحد الأدنى من توقعات و احتياجات الافراد المعنية التي تؤثر و تتأثر بها.
- **الأداء الاقتصادي:** يشير الأداء الاقتصادي إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية بكفاءة و اتخاذ قرارات صحيحة تساهم في استخدام الأموال العامة بكفاءة و فعالية و تخصيصها بشكل يشبع حاجات المجتمع و بالتالي تحسين مستوى المعيشة، والقدرة على التوسع و النمو و تعزيز القدرة الانتاجية للاقتصاد القومي.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تشمل:

- **الحوافز:** يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة في حياة الأفراد و المجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة عامة كانت أو خاصة من وجود نظام أو برنامج يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل ما ينعكس ايجابا على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، و بالتالي تستطيع تحقيق أهدافها. و هنا نشير إلى أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى كما قد يختلف داخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، غير أنها لا تختلف كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما المادية و المعنوية و هنا تجدر الاشارة إلى ضرورة أن يدرك المدير طبيعة العاملين لديه لمعرفة أي نوع من الحوافز

¹ لعور ريان، بوخلوط خولة، ' دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة اتصالات الجزائر-ميلة-'، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ميلة، 2023، 2024، ص46.



يمكن أن يؤثر فيهم بالضبط. و أخيرا لا بد من القول أن هناك ارتباط وثيق بين الأداء و الحافز، و

المدير الناجح هو الذي يتمكن من كشف طبيعة هذه العلاقة.¹

- القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ و اصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و التأثير على السلوك التنظيمي، فالقيادة الادارية تؤثر في دافعية الأفراد للأداء عن طريق مدهم بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم و تقديم المكافآت لهم و الاهتمام بمشاكلهم و الدفاع عن مصالحهم، و بالمقابل يقدم المرؤوسين بدورهم الولاء و القبول و الطاعة والتقدير لقائدهم، ومن خلال هذا العطاء يكتسب القائد شرعيته و سلطته كقائد.²

كما يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع، حيث يتأثر مستوى أداء العامل برغبته و قدرته، و قد يتأثر بالوظيفة في حد ذاتها اذا لم تلائم دوافع و اتجاهات العامل و قد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة و يمكن تلخيص هذه العوامل في ما يلي:³

- العوامل المتعلقة بالوظيفة: وهي إما عوامل تتعلق بتصميم الوظيفة مثل: التوسع الوظيفي، طبيعة الوظيفة و المشاركة في اتخاذ القرار، و إما عوامل تتعلق بإنجاز العامل للوظيفة مثل: الأجر، الحوافز المادية و المعنوية وفرص الترقية و الشعور بالسلامة المهنية.
- عوامل متعلقة بالمؤسسة: و هذه العوامل ترتبط بسياسات و استراتيجيات المؤسسة و لها تأثيرها على أداء العمال و من هذه العوامل: الثقافة التنظيمية للمؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة و نمط

¹ العياشي زرزار، بوشمال عبد الغاني، 'إدارة رأس المال الفكري و انعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق - نشر استيراد و توزيع الكتب، الطبعة الأولى 2020، عمان - الأردن، ص 203.

² العياشي زرزار، بوشمال عبد الغاني، مرجع سابق، ص 207.

³ محي الدين نورة، أومدور مفيدة، مرجع سابق، ص 81، 82.

الإشراف، البيئة الاجتماعية و ظروف العمل ، نظم الاتصال ،القواعد القانونية والتنظيمية للعمل، التغيير و التطوير المستمر.

● **عوامل متعلقة بالموظف:** و تتعلق هذه العوامل بقدرات و مهارات الموظفين من حيث المهارات الفنية و الشخصية و كذلك الخبرة و المعرفة، التي يمكن قياسها و تحديدها عن طريق تحليل صفات كل عامل التي تميزه عن غيره.

● **عوامل متعلقة بالبيئة:** و هي العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة و التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي للعامل، و نذكر من هذه العوامل الظروف الاقتصادية و التطورات التكنولوجية، المنافسة إضافة إلى التغيرات الاجتماعية و الثقافية.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي و طرق تحسينه

الفرع الأول: تقييم الأداء الوظيفي

مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت التعاريف حول تقييم الأداء الوظيفي و في ما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف:

تقييم الأداء هو: " عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة، و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من طرف المدير المباشر، و من ثم يتم إصدار قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله أو حتى الاستغناء عنه".¹

و يمكن القول أيضا أنه: " عملية مراجعة لتقويم منظومة تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي أخذا في الاعتبار فاعلية العاملين و مدى قابليتهم لمتطلبات الوظيفة و مسؤوليتها".²

¹ أبو العيش ابتسام، ' التغيير التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي'-دراسو حالة مصلحة المراقبة المالية-جيجل، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013، 2014، ص37)

² مدحت أبو النصر، ' الأداء الإداري المتميز'، المجموعة العربية للتدريب و النشر مدينة نصر ،القاهرة، مصر، 2012، ص125.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- تتجلى عملية تقييم الأداء الوظيفي في التعرف على مستوى أداء الفرد و تحديد نقط قوته و ضعفه ثم تحسين مستوى الانجاز عند الفرد ، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.
- كما تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة لتحفيز العامل و تطوير مساره الوظيفي، وبالتالي يحقق الواجبات الموكلة إليه بكفاءة و فعالية.
- يساعد على اكتشاف الأفراد ذوي المعارف و المهارات الضمنية و استغلالها من أجل رفع المستوى الحالي.
- تعتبر عملية تقييم الأداء أساس التطوير الإداري سواء بالنسبة للجوانب التنظيمية للمنظمة أو بالنسبة لجوانب العمل النفسي.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي هي وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين الرئيس والمرؤوسين و التعاون لرفع الكفاءة الانتاجية، كما أنها تساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد و نشر العلاقات الانسانية بينهم و هذا لأن سياسات و اجراءات الأداء تقوم على أسس موضوعية و عادلة .¹

طرق تقييم الأداء الوظيفي:

الطرق التقليدية: تتمثل فيما يلي:²

• طريقة ترتيب العاملين تنازليا:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب المرؤوسين تنازليا من أعلى الدرجات إلى أدناها و يكون أساس التقييم هو الأداء العام للعاملين حيث يعطى تقييما واحدا لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، ممتاز).

¹ قسوم سعاد، ' دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي' - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1مكرر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، 2018، 2019، ص52، 53.

² أبو العيش ابتسام، مرجع سابق، ص41، 42.

• طريقة المقارنة الثنائية:

يقوم الرئيس هنا بمقارنة الموظف مع موظف آخر من زملائه، و تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد أعضاء المجموعة بسبب صعوبة المقارنة، و الترتيب النهائي يكون بعدد المرات التي يكون فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

• طريقة التوزيع الاجباري:

في هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين على أساس متدرج، حيث يقوم الرئيس بوضع نسب مئوية من الموظفين و إعطاء كل نسبة التقدير المناسب لها كما يلي:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر بهم قدرات بدرجة ممتازة.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوافر بهم قدرات بدرجة جيدة جدا.
- 40% من مجموعة الأفراد تتوافر بهم قدرات بدرجة جيدة.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوافر بهم قدرات بدرجة مرضية.
- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر بهم قدرات بدرجة غير مرضية.

الطرق الحديثة:

هذه الطرق تسمح بتقييم الفرد دون اجراء مقارنة مع زملائه فتمكن المقيم من التعرف على الكفاءات الحالية و المستقبلية للعاملين محل التقييم و من أهم هذه الطرق:¹

¹ حماني محسن، ' الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية اتصالات الجزائر '، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2020-الجزائر، ص 92,93.

➤ طريقة الاختيار الالزامي:

و بموجبها يتم وضع عدد من العبارات و العناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل من العبارات جمل منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة و اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء العامل و يطلب من المشرف اختبار جملتين من الاربعة بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي و يطلب من المشرف ان يضع علامة أمام تلك العبارة الاكثر انطباقا على الشخص و العبارة الاقل انطباقا مع الشخص و المقيم ، هنا لا يعرف ما اذا كان اختياره في صالح الشخص أو العكس ، ففي حالة ما اذا كانت العبارة التي اختارها هي التي تم اختيارها بواسطة الادارة العليا فتحسب في صالح الشخص و العكس اذا كانت تلك العبارة غير واردة في تقدير الادارة فلا تحسب في صالحه.

➤ طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة:

و تكون من خلال رصد الأحداث الحرجة و هي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد ، و تعتمد على تسجيل و توثيق الأحداث و المواقف الهامة التي يظهر فيها الموظف سلوكيات و أداء استثنائيا سواء كان ايجابيا أو سلبيا.

➤ طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق في تقييم الأداء حيث تحدد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل مثلا(هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟ هل هو مواظب على الحضور؟ هل لديه القدرة على اتخاذ القرار؟ هل لديه الرغبة في الابتكار والتجديد؟...) و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه في الموظف بسرية تامة تفاديا للتحيز.

➤ طريقة الأداء المتزن:

هو نظام تستخدمه المنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز حيث يوفر معلومات سريعة و مستمرة و متجددة عن مستويات و معدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة ومدى توافقه مع الخطة الاستراتيجية لها.

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد طرق و أساليب تحسين الأداء، حيث يمكن تحسينه من خلال التركيز على تطوير مهارات العاملين، و يمكن تحسينه أيضا من خلال الاهتمام بتطوير ظروف العمل أو إعادة هيكلة التنظيم.

و في ما يلي نذكر بعض طرق تحسين الأداء:¹

أولا: تحسين أداء الموظف:

إن تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، و إذا تم التأكد من أن الموظف بحاجة إلى تحسين أدائه فهناك عدة وسائل من بينها:

● الوسيلة الأولى: التركيز على نواحي القوة

اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، و بالتالي محاولة تنمية نقط القوة لدى الموظف و مواهبه و الاستفادة منها.

● الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب

أي توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم و العمل الذي يقومون به في المؤسسة أو في الإدارة ، حيث أن وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بها.

¹ رهام زيد الحلبي، 'مهارات التواصل الاجتماعي و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاعلاميين السوريين-دراسة ميدانية لدى عينة من الاعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة و التلفزيون'، جامعة دمشق، كلية التربية-قسم علم النفس، دمشق، 2015، ص74.

• الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية

يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء منسجمة مع أهداف الموظف و اهتماماته، حيث أن هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية و خطط التحسين سوف تزيد من دافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

ثانيا : تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تعتبر محتويات الوظيفة أمرا مهما في تدني أو ارتفاع مستوى الأداء، فإذا كانت مملة أو تفوق مهارات الموظف فإنها ستؤثر سلبا على الأداء ، و هناك عدة أساليب تساهم في تحسين الوظيفة منها:

• **المهام الضرورية:** يعني معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، و العمل على تقليصها إلى عناصر أساسية فقط.

• **المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة الملائمة التي تؤدي المهام ،لذا يجب تحديد المهام و توزيع المسؤوليات على حسب مستويات الموظفين حتى يؤدي كل موظف عمله بشكل كامل و مميز.

• **تصميم الوظيفة:** يتم توسيع الوظيفة من خلال توسيع نطاق الوظيفة و إطراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة بجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف و مهمته. أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية و الحرية المعطاة للموظف.

• **تبادل الوظائف:** أي التدوير الوظيفي بين الموظفين لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل و زيادة مستوى الدافعية لديهم، و لضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في التعقيد و الصعوبة و أن تكون معدلات الأداء واقعية.



- التكليف بمهام خاصة: لتحسين الوظيفة يجب إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان و توفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المؤسسة و المجتمع.

ثالثا: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب. من خلال معرفة مدى مناسبة الطريقة التي يتم بها التنظيم و مدى وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و فعالية التبادل مع الإدارات الأخرى.

إضافة إلى أن جداول العمل يمكن تغييرها بما يناسب خدمة أو مصلحة العمل، و كذلك إعادة النظر في عملية الاشراف و إيجاد اسلوب الاشراف المناسب الذي يحقق درجة مناسبة من التناسق بين الاسلوب الاشرافي و بين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف.¹

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين و تفانيهم في العمل، و يعد من أهم عناصر نجاح أي منظمة ، و هو مفهوم أساسي في علم النفس التنظيمي و يشير إلى مدى شعور الموظف بالراحة و الرضا اتجاه وظيفته و بيئة عمله، إنه ليس مجرد شعور عابر بل هو حالة نفسية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف و إنتاجيته و ولاءه للمنظمة.

¹ ريهام زيد الحلبي، مرجع سابق، ص75، 76.



عرفه لوك: " على أنه حالة انفعالية ايجابية سارة، ناتجة عن نظرة الفرد عن عمله و وظيفته، و يرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل : الرواتب، ساعات العمل، فرص الترقية، العلاقة مع الزملاء و الرؤساء إلى غير ذلك".¹

أما من وجهة نظر هوبوك: " فهو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق ' أنا راض عن وظيفتي'.²

يعرفه السهل و الموسوي بأنه: " حالة نفسية يشعر بها الموظف بالسعادة و تقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته و أهدافه في الحياة بصورة أكثر ايجابية".³

ومنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر الايجابية التي يشعر بها الموظف اتجاه وظيفته، و الذي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها مع العوائد المتوقعة من طرف الموظف، أي هو حالة من القبول و القناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه اشباع جميع احتياجاته في بيئة عمله.

أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة سواء بالنسبة للموظف أو للمؤسسة التي يعمل بها أو المجتمع ككل ، نلخصها فيما يلي:⁴

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:

- زيادة الثقة بالنفس لدى الموظف و تقليل مستويات التوتر و القلق مما يحسن الصحة النفسية لديه.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب و مستوى الصراعات.

¹ عياد سامية، مصطفىاوي نور الهدى، ' أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، ، ورقلة، 2022، 2023، ص7.

² جامع إيمان، مغلاوي نسرين، ' أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير ، ميله، 2019، 2020، ص21.

³ سالم تيسير الشرايدة، ' الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى، 2010، ص64.

⁴ بن يوب دلال، لبيض خيرة، ' الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر - بوعاني محمود، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قلمة، 2018، 2019، ص24.

- يزيد الرضا الوظيفي من الشعور بالسعادة و الرضا عن الحياة.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يؤدي الى ارتفاع الرغبة في الابداع و الابتكار.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة انتاجية وكفاءة الموظفين في أداء مهامهم.
- يقلل الرضا الوظيفي من رغبة الموظفين في ترك العمل، مما يوفر على المؤسسة تكلفة التدريب و التوظيف.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر الموظف بأن الوظيفة أشبعت حاجته المادية و المعنوية.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- ارتفاع معدلات الخدمات و الكفاءة الاقتصادية.
- تحسين العلاقات الاجتماعية و التقليل من الصراعات و النزاعات.
- ارتفاع معدلات التنمية و التطوير للمجتمع.

الفرع الثاني: عناصر الرضا عن الأداء الوظيفي

أظهرت الأبحاث والدراسات أن الرضا الوظيفي ليس مفهوماً واحداً، بل يتكون من عدة جوانب تؤثر على مستوى الرضا العام لدى الأفراد. بمعنى آخر، رضا الأفراد عن جانب واحد من العمل، مثل الراتب، لا يعني بالضرورة رضاهم عن الجوانب الأخرى، مثل بيئة العمل أو ظروفه . وتؤثر هذه الجوانب المختلفة على مستوى الرضا العام، ومن بين هذه الجوانب:¹

¹ بن يمينة محمد، داودي ميمونة، ' جودة الخدمات و أثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية'، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، 2021،2022،ص33.

أولاً: الرضا عن الأجر:

وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي للفرد ، فكلما زاد الراتب زاد شعور الموظف بالرضا و العكس صحيح.

ثانياً: الرضا عن محتوى العمل:

توصل العديد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو المصدر الرئيسي للسعادة في العمل، و يشمل الرضا الوظيفي جوانب تتعلق بمحتوى العمل و هي:

➤ **درجة تنوع مهام العمل:** تنوع المهام الوظيفية يمنح شعور الموظف بالملل في الفترة القصيرة، ويزيد من مستوى رضاه.

➤ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما زادت درجة التحكم الذاتي المتاحة للموظف، زادت حريته في اختيار طريقة أداء العمل. وهذا يؤدي إلى زيادة سرعة إنجاز العمل، لأنه قادر على اختيار الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإتمام المهام المطلوبة منه.

➤ **استخدام الفرد لقدراته:** تطبيق الموظف لمهاراته وخبراته بشكل كامل في العمل يزيد من استخدامه لقدراته الفردية، وبالتالي يزيد من رضاه عن العمل.

➤ **الرضا عن فرص الترقية:** بمعنى أن شعور الموظف بتقدير عمله يدفعه إلى تحسين أدائه، مما يؤدي إلى ترقيته وزيادة كفاءته في العمل.

➤ **الرضا عن الاشراف:** قدرة المشرفين على فهم رضا المرؤوسين عن الإشراف تتيح للمرؤوسين أداء مهامهم بثقة ودون مفاجآت، مما يزيد من رضاهم عن العمل.

➤ **الرضا عن جماعة العمل:** عندما تتوفر للموظف بيئة عمل مريحة وفرصة للتواصل الفعال مع زملائه، فإنه يشعر بالرضا عن عمله، و ربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

➤ الرضا عن ساعات العمل: عندما تتناسب ساعات العمل مع وقت الراحة للموظف، يزداد رضاه عن العمل، والعكس صحيح.

➤ الرضا عن ظروف العمل: يتأثر رضا الموظف عن بيئة العمل بشكل كبير بظروف العمل المادية، مثل النظافة والرطوبة ودرجة الحرارة. وتوضح الدراسات أن جودة هذه الظروف تؤثر على مدى ارتباط الموظف بعمله وولائه له.

المطلب الثاني: أنواع و محددات الرضا الوظيفي

أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا هما:¹

✓ الرضا العام:

هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض ، حيث يعتبر الرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، فيمكن الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله. و يمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام كما يلي:

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + رضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل.

✓ الرضا النوعي:

هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن العائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل، الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة..

¹ غزالي حليلة، عبون مبروكة، ' الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار'، جامعة أحمد دراية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و العلوم الاسلامية، أدرار، 2019، 2020، ص29.



و على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام و الرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

بالإضافة إلى أنواع أخرى للرضا الوظيفي تتمثل في :¹

- **الرضا الداخلي** : ينبع من مصدرين، الأول هو المتعة النابضة عن انهماك الفرد في عمله، و الثاني شعور الفرد بقدراته من خلال الانجاز الذي يقوم به.
- **الرضا الذاتي**: هو ناتج عن الشروط النفسية المؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.
- **الرضا الخارجي**: يتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل كالمدير، الزملاء و نمط العمل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و مؤشرات

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، و لكن هناك نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد و هذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، حيث يوجد اختلاف بين العلماء الاداريون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي أو عوامله لذا سوف نتطرق إلى بعض نماذج الرضا الوظيفي المتمثلة فيما يلي:

نموذج Durieux للرضا الوظيفي:²

يرى Durieux في هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسية و هي :

1. الوظيفة: أي حدود المسؤولية و تتأثر بما يلي:

- **التطور المهني:** يقصد به التكوين و التدريب الذي يؤدي بدوره إلى الترقية.

¹ عياد سامية، مصطفىاوي نور الهدى، مرجع سابق، ص9.

² مصطفى مُجد، ' الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء '، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، 2018، الطبعة الاولى 2019، عمان، ص32,33.

- فرص الترقية: تشير إلى عملية الارتقاء أو التحسين في مجال العمل، حيث يؤكد Durieux على أن كل ما كانت هناك آمال و طموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا .

- الاستقلالية: هي مفهوم واسع يشير إلى قدرة الموظف على اتخاذ القرارات، الابداع، حرية المناورة وفرص المبادرة الشخصية حيث يشعر الموظفون الذين يتمتعون بالاستقلالية بمزيد من الرضا و التقدير.

- التوفيق بين العمل و الحياة الخاصة: تؤثر ايجابيا أو سلبا على مستوى الرضا.

2. المؤسسة: تلعب المؤسسة دورا محوريا في التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد و ذلك من خلال مجموعة العوامل التالية: بيئة العمل و الظروف المادية، اللوائح التي تنظم العمل و تحدد المهام و كذلك طبيعة العمل. كل هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على تغير أنماط السلوك و تفاوت درجات الرضا و الأداء لديهم.

3. المحيط: أي السياسة العامة للدولة و تدخلاتها تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة. و لقد قسم Durieux تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط و قسم يتعلق بأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة كارتفاع معدلات الرسوم و الضرائب، التضخم و ارتفاع القدرة الشرائية...

نموذج Davis Keith:

يرى Davis أن هناك ستة عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي حيث قام بتقسيمها إلى عوامل تتصل مباشرة بالعمل و عوامل تتصل بظروف العمل :¹

¹ مصطفى نُجْد، مرجع سابق، ص 34,35.

✓ العوامل التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- كفاية الاشراف المباشر: يشير هذا المصطلح إلى فعالية الاشراف المباشر في تحقيق الرضا الوظيفي، فالمشرف له أهمية كبيرة في هذا المجال و يكون له تأثير كبير على ما يقوم به الأفراد من الأنشطة .
- طبيعة العمل: حيث يزداد مستوى الرضا لدى الأفراد إذا كان العمل الذي يقومون به من النوع الذي يحبونه، و يكون هذا الرضا دافعا لهم في اتقان عملهم .
- العلاقة مع الزملاء في العمل: تلعب العلاقة مع الزملاء في العمل دورا حاسما في تشكيل الرضا الوظيفي لأن الانسان بطبعه اجتماعي يبحث عن فرص الصداقة مع الاخرين و الاتصال بهم.

✓ العوامل التي لها صلة مع ظروف العمل:

- تحديد الأهداف في التنظيم.
- تحقيق العدالة و الموضوعية في العمل.
- الحالة الصحية، البدنية و الذهنية و أثرها على أداء الفرد و معنوياته.

✚ نموذج Clarck للرضا الوظيفي:

طور Clarck هذا النموذج سنة 2004، حيث قام بدراسة سلوك 14000 موظف من 19 دولة مختلفة. و هو يرى أن كلما زاد المردود المالي و العوائد المالية يزداد الرضا الوظيفي لدى الفرد. إضافة إلى العوامل المذكورة في النماذج السابقة، يوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، وقد تعددت و اختلفت وجهات نظر الباحثين حول هذه العوامل إذ يمكن تصنيفها كما يلي:¹

1. العوامل الشخصية: و تشمل ما يلي:

¹ غزالي حليلة، عبون مبروكة، مرجع سابق، ص18,19.



• عوامل تتعلق بقدرات العاملين: حيث دلت الأبحاث على وجود علاقة بين السن و درجات الرضا الوظيفي إذ يميل الموظفون الأكبر سناً إلى أن يكونوا أكثر رضا من الموظفون الأصغر سناً، و ذلك بسبب طموحات الموظف ، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن الفرد الأكثر تعلماً لديه رضا وظيفي أكبر من الفرد الأقل تعلماً، و كذلك أصحاب المراكز الادارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الاداري.

• عوامل تتعلق بمستوى الدافعية: يؤثر مستوى الدافعية لدى الموظف على رضاه الوظيفي.

2. العوامل المتعلقة بالوظيفة: يقصد بها مدى تناسب المهام الوظيفية مع قدرات و امكانيات الفرد و ميوله.

3. العوامل المرتبطة بظروف العمل: هي العوامل المرتبطة بظروف و بيئة العمل التي يعمل بها الموظف مثل: (الضوء، التهوية، فترات العمل و الراحة...).

4. العوامل المتعلقة بنمط الاشراف: يقصد بها طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.

5. العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة: تشمل اللوائح و القوانين التي تطبقها المنظمة كنظم الاتصال، أيام الإجازات السنوية والمرضية والعطل الرسمية...

6. العوامل المتعلقة بالأمن الوظيفي و الأجر و فرص الترقية: و هي عوامل أساسية تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين و أدائهم فهي تشمل تأمين مستقبل الموظف من خلال الاستقرار الوظيفي و مقدار الأجر و مدى تلبية الحاجات الشخصية له، إضافة إلى الفرص المتاحة للترقية.

الفرع الثاني: مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي

مؤشرات الرضا الوظيفي:



مؤشرات الرضا الوظيفي هي مقاييس تستخدم لتقييم مدى رضا الموظفين عن وظائفهم وبيئة عملهم. هذه المؤشرات تساعد المؤسسات على فهم احتياجات وتوقعات موظفيها، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. إن عدم رضا الموظفين يظهر في سلوكيات سلبية مثل الإضراب، التذمر، الشكاوى، الغياب، ودوران العمل، مما يخلق مشاكل كبيرة للمؤسسات.¹

يمكننا قياس الرضا الوظيفي من خلال ملاحظة بعض المؤشرات التي تدل على ارتفاعه أو انخفاضه:

1. مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

- **الاستقرار الوظيفي:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، و يؤدي إلى استمرارهم في وظيفتهم لفترة طويلة.
- **العلاقات الحسنة في العمل:** إن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال المشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
- **قلة الشكاوى والتظلمات:** عندما يشعر الموظفون بعدم الرضا عن جوانب معينة في عملهم، مثل ظروف العمل، الرواتب، العلاقات مع الزملاء، أو سياسات الشركة، فإن الشكاوى والتظلمات تصبح وسيلة للتعبير عن هذه المشاعر.
- **انخفاض الصراعات:** عندما يتفاعل الموظفون بشكل إيجابي ويتعاونون في العمل، تقل فرص حدوث الخلافات والصراعات بينهم و ذلك عبر التواصل الجيد والاحترام المتبادل اللذان يخلقان بيئة عمل متناغمة.

¹ فراج محمد، ' قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة-'، جامعة ابن خلدون، تيارت، المحقة الجامعية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2020، 2021، ص57، 58.

2. مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

- **الإضرابات:** نعني بها توقف الموظفين عن العمل للمطالبة بحقوقهم، و كثرة الإضرابات تدل على عدم رضا الموظفين عن ظروف العمل، و العكس صحيح فكلما قلت الاضرابات كان ذلك دليلا على رضاهم الوظيفي.
- **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزءا من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض دافعية أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته و زيادة عدد الحوادث والإصابات في مكان العمل قد تكون نتيجة للإهمال أو عدم الاهتمام بالعمل بسبب عدم الرضا.
- **الغياب:** إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي و زيادة معدل غياب الموظفين عن العمل قد يكون الغياب وسيلة للهروب من العمل غير المرضي .

طرق قياس الرضا الوظيفي:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات التي يحملها الفرد تجاه جوانب مختلفة من عمله، إلا أن تقييم هذه الاتجاهات وقياسها يمثل تحديًا كبيرًا. ويرجع ذلك إلى صعوبة الملاحظة المباشرة لهذه الاتجاهات، وكذلك صعوبة استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، لذلك، تعتمد المنظمة بشكل كبير في قياس الرضا الوظيفي على ما يصرح به الفرد نفسه، مع الأخذ في الاعتبار أن الفرد لا يعبر دائمًا بصدق عما يشعر به . و من بين الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي نذكر:¹

¹ فراج نجاد، مرجع سابق، ص 59.

❖ طريقة تقسيم الحاجات:

يتم تصميم استبيان شامل يغطي جميع مستويات احتياجات ماسلو الإنسانية، وهي: الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات الأمان، والاحتياجات الاجتماعية، واحتياجات التقدير، واحتياجات تحقيق الذات، يهدف هذا الاستبيان إلى فهم كيف يمكن للمؤسسة أو المنظمة أن تدعم موظفيها في تحقيق توازن بين احتياجاتهم المختلفة من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة لتقييم مدى قدرة الموارد البشرية على تلبية هذه الاحتياجات، ومن خلال هذه الطريقة يمكن للمؤسسة تحسين أدائهم وزيادة ولائهم.

❖ طريقة تحليل الظواهر:

وهي أشهر طرق القياس تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف و مشاعره اتجاه عمله، يتم ذلك من خلال مراقبة وتسجيل الملاحظات حول تفاعلهم مع المهام، وتعاملهم مع الزملاء والرؤساء، ومستوى انخراطهم في الأنشطة المختلفة. يتيح هذا التحليل فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على رضا الموظفين، سواء كانت إيجابية أو سلبية. على سبيل المثال، يمكن تحليل زيادة معدلات الغياب أو الانخفاض في الإنتاجية كإشارات محتملة لعدم الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام المقابلات والمجموعات المركزة لجمع بيانات نوعية حول تجارب الموظفين ومشاعرهم تجاه العمل. يساهم تحليل الظواهر في تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجه الموظفين، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي¹.

¹ بن يوب دلال، لبيض خيرة، مرجع سابق، ص 39,40.

❖ طريقة هرزبيرغ:

وهي إحدى الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين. اعتمدت هذه الطريقة على دراسة أجريت على مجموعة من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى. وتعتمد الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمشاركين في الدراسة، بهدف فهم العوامل التي تؤثر على رضاهم الوظيفي.

تذكر فترات السعادة: يُطلب من المشاركين تذكر الفترات التي شعروا فيها بالسعادة في عملهم خلال الأشهر الستة الماضية، ووصف ما حدث بالتفصيل في كل مرة شعروا فيها بهذه السعادة. الهدف من هذا السؤال هو تحديد العوامل التي تسببت في شعورهم بالرضا.

تذكر فترات اليأس: يُطلب من المشاركين تذكر الفترات التي شعروا فيها باليأس الشديد في عملهم خلال الأشهر الستة الماضية، ووصف ما حدث بالتفصيل في كل مرة شعروا فيها بهذا اليأس. الهدف من هذا السؤال هو تحديد العوامل التي تسببت في شعورهم بعدم الرضا.

من خلال تحليل إجابات المشاركين، توصل هرزبيرغ إلى استنتاج هام، وهو أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تختلف عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا. بمعنى آخر، وجود بعض العوامل في بيئة العمل قد يؤدي إلى الرضا، ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، والعكس صحيح.

❖ طريقة الملاحظة:

تُعدّ الملاحظة طريقة فعّالة لقياس الرضا الوظيفي، إذ تُتيح للمراقبين جمع بيانات مباشرة وواقعية حول سلوك الموظفين وتفاعلاتهم في بيئة العمل، حيث يتم تدوين ملاحظات حول سلوكيات الموظفين، مثل تفاعلهم مع الزملاء والمديرين، ومستوى حماسهم وانخراطهم في العمل، وتعايير وجوههم ولغة جسدتهم. والتي قد تُشير إلى مستوى الرضا الوظيفي العام. تتميز الملاحظة بتوفير بيانات واقعية ومباشرة، والكشف عن سلوكيات قد لا يتم الإفصاح عنها في الاستبيانات أو المقابلات، وتحديد الأنماط والاتجاهات في

الرضا الوظيفي. ومع ذلك، قد تكون ذاتية وتعتمد على تفسير المراقب، وتتأثر بوجود المراقب، وتتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين، و لضمان تطبيق فعال، يجب وضع معايير واضحة للملاحظة، وتدريب المراقبين على جمع البيانات بشكل موضوعي، واستخدام طرق متنوعة، ومراعاة خصوصية الموظفين.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي

المطلب الأول : اليات تحقيق الرضا الوظيفي

1. البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

هي مجموعة من البرامج التي تلجأ إليها المنظمة بهدف تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية و دفعهم إلى تحقيق أهدافها و من أهم هذه البرامج:¹

أ. برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل في مجموعة الاجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الابداع و الابتكار، ومن هذه البرامج مثلا برامج التدريب و تنمية المهارات و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

ب. برامج تحسين بيئة و ظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على:

- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية...
- معالجة حالات التعب و الارهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة.
- تقليل مصادر الضوضاء عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الازعاج.

¹ بلقاضي الأمين،¹ سبل و اليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، مخبر الدراسات المالية الاسلامية و التنمية المستدامة، المركز الجامعي مرسلني عبد الله-تيازة-، العدد2/الجزائر2022، ص524،525.

- التقليل من رتبة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

ج. برامج الرفاهية الاجتماعية:

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة، و توفير وسائل مريحة كالمواصلات و المنازل للعاملين، كل هذه الاجراءات سوف تدفع العاملين إلى أداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة.

د. برامج الرعاية الصحية:

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية و العقلية للعاملين، فالمؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي جيد و انتاجية أفضل.

هـ. 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 و تسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها، ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

- تشجيع القدرات الابداعية لدى العاملين.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

و. برامج الأمن و السلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة للكثير من الحوادث و يتم

تصميم هذه البرامج حسب الخطوات التالية:¹

1. تجزئة العمل: أي تحليل كل عمل على حدة من أجل التعرف على الكيفية التي يتم بها كل جزء و خطورة كل منهما.

2. تحديد مصدر الخطر: و تتمثل مصادر الخطر في (بيئة العمل المادية و ظروفها، بيئة العمل النفسية والاجتماعية و الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته).

3. تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها: يقصد بها الحوادث الفيزيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح، و يمكن الوقاية من هذه الحوادث من خلال توفير مجموعة من الوسائل : كالإضاءة، التهوية، الملابس المناسبة، أجهزة الإنذار... إضافة إلى الكمامات و أخذ إجازات للراحة...

4. تدريب العاملين:

- القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

- القسم الثاني: تدريب الفرد على حماية نفسه و استخدام وسائل الوقاية.

- القسم الثالث: تنبيه الأفراد على حسن التصرف عند تعرضهم لإصابة العمل.

- القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية و كيفية تجنبها.

5. سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على أنواع الحوادث و

الإصابات و أسبابها من أجل اتخاذ إجراءات الأمن.

¹ بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية-دراسة حالة جامعة البويرة، المركز الجامعي العقيد آكلي او لحاج البويرة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2011، 2012، ص31، 32.

6. المتابعة و التفتيش: على إدارة الموارد البشرية مراقبة تنفيذ العمال لإجراءات الأمن و السلامة و

معرفة المخالفات و الإبلاغ عنها.

ز. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: هي جماعات العمال المسؤولة عن إنتاج السلع و تقديم

الخدمات، تهدف هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل و إيجاد الحلول لها و هي تركز على الجوانب

الفنية و لا علاقة لها بالجوانب الادارية.

(2) نتائج الرضا الوظيفي:

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها على المعدلات التالية:¹

- الرضا عن العمل و معدل دورانه: فكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في

هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل، حيث كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى

الانخفاض.

- الرضا عن العمل و معدل الغياب: يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما

قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، خاصة إذا كان الحضور ليس إجباري، و ربما كان السبب

في ذلك أن الحضور في العمل يمثل سلوكا معينا، فإن كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب

العمل أو الرضا عنه سيكون للعامل رغبة في تكرار الحضور إلى العمل.

- الرضا عن العمل و معدل الاصابات: إن الاصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن

عمله، لهذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدلات الحوادث في

العمل، حيث يرى فروم أن الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس

العكس.

¹ الصالح عبد السلامي، 'البيات تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة حالة المديرية الولائية للبريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال'، جامعة أحمد دراية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و العلوم التسيير، أدرار، 2016، 2017، ص30، 31.



- الرضا عن العمل و معدل أداء العمل: يعتقد بعض العلماء أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و الأداء إذ يؤثر كل منهما على الآخر، بينما يرى اخرون أن الأداء هو سبب الرضا الوظيفي، فالعامل المتفوق في عمله يحصل على مزيد من الرضا ، و هناك اخرون يعتقدون أن الرضا الوظيفي هو سبب الأداء الجيد بمعنى ان العامل السعيد في علمه هو عامل منتج، لذا يصعب معرفة العلاقة بين الأداء و الرضا و لكن الحقيقة السائدة هي أن الرضا الوظيفي و الأداء عنصران متكاملان.

3. السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الاجراءات و السياسات التي يمكن للمؤسسات اتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد من بينها:¹

- توفير رواتب و مزايا تنافسية تتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
- تقديم فرص للترقية و التطوير المهني.
- توفير بيئة عمل إيجابية و تحسين ظروف و بيئة العمل.
- إثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويقا للموظف من خلال تشجيع التعاون و العمل الجماعي.
- التواصل الفعال و المستمر بين الموظفين و الإدارة في المؤسسة.
- إعطاء فرص للموظفين من خلال الاستماع إلى آرائهم و اقتراحاتهم و تقدير انجازاتهم.
- تطبيق العدالة في السياسات و المعايير لكل الموظفين.
- القيادة الفعالة و الداعمة للموظفين.
- الاستخدام الفعال لحوافز الموظفين.

¹ بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص35.

المطلب الثاني : أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

أصبحت البحوث و الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا مثيرا و أثارت العلاقة بين الرضا و الأداء اهتمامات و رغبات و فضول الباحثين، و يمكن القول بأن الفكر الاداري في مجال ايجاد العلاقة بينهما خالص إلى ثلاث اتجاهات أساسية في هذا المجال و هي:¹

✓ **الاتجاه الأول:** يرى أن العامل الراضي هو أكثر أداء، أي عندما يشعر الموظفون بالرضا يميلون

لتقديم أداء أفضل، يستند هذا الاتجاه إلى دراسات 'هاوثورن'، التي سلطت الضوء على أهمية

العلاقات الانسانية في محيط العمل، أي أن الاهتمام بمشاعر الموظفين و تلبية احتياجاتهم، سواء

كانت مادية أو معنوية، يؤدي إلى زيادة الرضا و بالتالي إلى زيادة الأداء. ووجهة نظرهم هي أن

العامل الراضي هو عامل منتج، من خلال السماع لشكاوى العاملين و تشجيعهم على المشاركة في

اتخاذ القرار و تقديم النصح لهم ، و يتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من 'ماسلو' و 'هيرزبرغ'.

✓ **الاتجاه الثاني:** يرى بعض الباحثين و أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا و الأداء،

أي يمكن للموظف أن يكون غير راضي عن وظيفته و لكنه في نفس الوقت يؤدي عمله بشكل

جيد و هذا بسبب الضغط أو استخدام أسلوب الدكتاتورية في الإدارة.

✓ **الاتجاه الثالث:** يرى أصحابه أن الموظف يشعر بالرضا نتيجة لتحسن مستوى أدائه، أي أن الرضا

الايجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد ايجابية أو مكافئات مادية أو معنوية (الأجر، الترقية،

التقدير، الأمن الوظيفي...)، و يتفق هذا الاتجاه مع نظرية 'فروم' في التوقع و أيضا مع رأى 'بورتر

و لولر'.

¹ شامل تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص72,73.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء علاقة معقدة وليست خطية بسيطة. سابقًا، كان يُعتقد أن الرضا يؤدي إلى زيادة الأداء، لكن الدراسات أظهرت أن الأمر ليس بهذه البساطة. قد يكون لدى البعض رضا عالٍ وأداء منخفض، والعكس صحيح.

نموذج "بورتر و لولر" يحاول تفسير هذه العلاقة المعقدة، حيث يرى أن الأداء العالي يؤدي إلى الحصول على عوائد تزيد من الرضا، وأن الأمر يتوقف على مدى ارتباط العوائد بالأداء.

بشكل عام، لا يوجد نموذج تطبيقي متكامل يحدد العلاقة بين الرضا والأداء، لكن هناك نماذج نظرية تحاول تفسيرها.¹

¹ زهراوي نسرين، 'العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية - بوزيدي لخضر- برج بوعريش، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019, 2020، ص 20.

خاتمة الفصل:

إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري ، تشير بوضوح إلى أن الموظفين الراضين عن وظائفهم هم أكثر إنتاجية، وأعلى ولاءً، وأكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة. فالرضا الوظيفي ليس مجرد شعور إيجابي ينتاب الموظفين، بل هو محفز قوي يدفعهم نحو تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي تعزيز كفاءاتهم الفردية والجماعية. إن الأثر العميق للرضا الوظيفي يمتد ليشمل كافة جوانب العمل المؤسسي، بدءًا من الأداء الفردي والجماعي، مرورًا بتطوير الكفاءات والقدرات، وصولًا إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة. فالموظف الراضي هو موظف ملتزم، مبادر، ومستعد لبذل أقصى طاقاته لتحقيق أهداف المؤسسة، انطلاقًا من شعوره بالتقدير والانتماء و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي ليس غاية بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف أسمى للمؤسسة.

الفصل الثاني:

عموميات حول إدارة الكفاءات في

المؤسسة

مقدمة الفصل:

يشهد عالم الأعمال تحولات متسارعة و ارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي، و هذا ما حتم على المنظمات المعاصرة العمل على التحسين و التطوير المستمر. و باعتبار الكفاءات البشرية من أهم عوامل نجاح المنظمات في هذا المحيط دائم التغير فإنه لا بد من الحفاظ عليها و تنميتها و تطويرها بمختلف الوسائل . و هذا ما يجعل إدارة الكفاءات أداة حيوية للمؤسسات الراغبة في تحقيق النجاح و التميز، فالكفاءات لم تعد مجرد معارف و مهارات بل أصبحت عاملا اساسيا في تحقيق الميزة التنافسية و الاستدامة.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على:

- مفهوم و أهمية الكفاءات و أهم المفاهيم المرتبطة بها.
- أنواع و خصائص الكفاءات.
- ماهية إدارة الكفاءات .
- أهم مراحل إدارة الكفاءات.
- أساليب تطوير الكفاءات و دور إدارة الكفاءات في تطوير الكفاءات البشرية.
- أثر الرضا الوظيفي على إدارة الكفاءات.

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات

مفهوم الكفاءة:

ان مصطلح الكفاءة ذو أصل لاتيني و قد ظهر سنة 1968 بمعاني متباينة و قد ترسخ في كتب الادارة كمؤشر لتحسين الأداء بالمنظمات ، و قد طور الاقتصادي فلوريد و باريتو مفهوم الكفاءة و أصبح يعرف ' بأمثلية باريتو ' و حسب رأيه فإن أي تخصيص للموارد يكون إما تخصيص كفاً أو غير كفاء، و أي تخصيص غير كفاء فهو يعبر عن اللاكفاءة و ينطبق هذا المفهوم على المنتج والمستهلك و الاقتصاد ككل.

وردت عدة تعاريف للكفاءات نذكر منها:

عرفها ترو مبلي: " أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها".¹

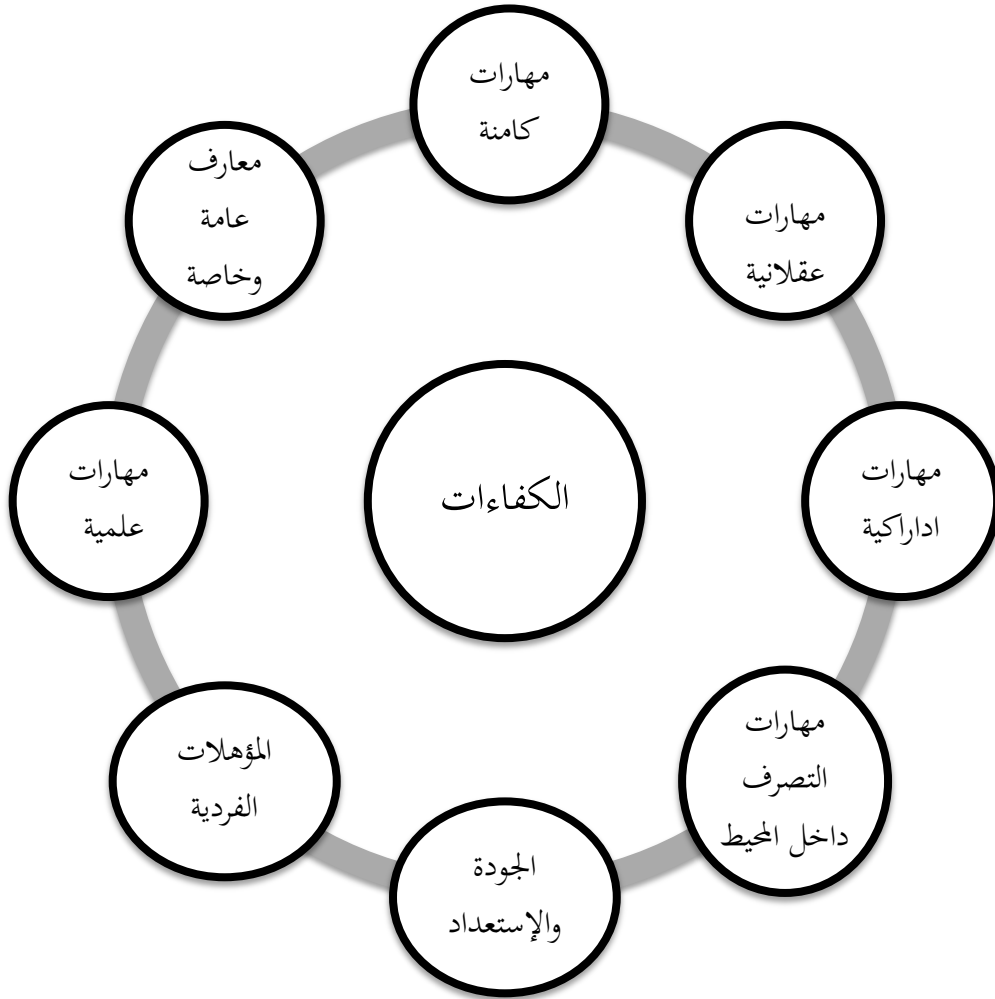
أيضا هي "مجموعة من المعارف العلمية و العملية و السلوكية التي تتميز بها الموارد البشرية التي تمنحها القدرة على تحصيل متطلبات الوظائف".²

و بالتالي يمكن القول أن الكفاءة بصفة عامة هي الطريقة المثلى لاستعمال الموارد ، أي انها محاولة الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات و المخرجات، ومحاولة انجاز الكثير بأقل ما يمكن.

أي أن الكفاءة هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بفعالية و بتكلفة منخفضة ، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

¹ بن حويط مجّد، ' أثر ادارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، غرداية، سنة 2020/2019، ص 6.
² ليتيم نسرين، ' الكفاءة المهنية ودورها في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية -عين تموشنت-'، جامعة بلحاج بوشعيب كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، 2022/2021، ص22.

الشكل رقم 02 : مصادر الكفاءات



المصدر: قادري مُجَد ، مرجع سابق، ص 50

المطلب الثاني: العناصر المرتبطة بالكفاءة

ان الحديث عن مفهوم الكفاءة يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، و يتعلق الأمر بمفهوم المهارة، القدرة ، الاستعداد ، الانجاز، السلوك...، وسوف نتطرق الى أهم هذه المفاهيم من باب

التفرقة بينها و بين مفهوم الكفاءة:¹

¹ قادري مُجَد ، دور ادارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، 2020/2019 ص 51

1) المهارة:

ان المهارة هي القدرة على أداء مهمة أو عمل معين بإتقان و دقة ويمكن القول أن المهارة هي التطبيق الفعال للمعارف المكتسبة في اطار هدف محدد، يتم اكتسابها من خلال التعلم المستمر أو التدريب أو التجربة ، تصنف المهارات الى:

مهارات فنية: و تترجم المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، و هي تلك القابليات و القدرات للتعامل مع الطرق و التقنيات في حقل متخصص ، و غالبا ما يكون مصدرها الدراسة و الخبرة و يعززها التدريب.

مهارات إنسانية (تفاعلية): ترتبط بالقدرة على التعامل مع الأفراد ، و تنصرف غالبا إلى القدرات التأثيرية و التحفيزية ، و تعبر عن القدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين.

مهارات إدراكية: يطلق عليها أيضا المهارات الذهنية أو الإبداعية ، و هي تعبر عن الرؤية الذاتية و فهم مختلف علاقات المنظمة و العمل الداخلية و الخارجية ، و هي تعكس المهارات الإنسانية للفرد في مواقف معينة.

و نستطيع أن نترجم الفرق بين المهارة و الكفاءة ف بأن نطاق الكفاءة أعم وأشمل من المهارة، فالمهارة تعد أحد عناصر الكفاءة فهي تتضمن أيضا المعارف العلمية، الاتجاهات و السلوك. كما أنه إذا تحققت المهارة في إنجاز شيء ما فهذا لا يعني بالضرورة تحقق الكفاءة.

2) القدرة: هي امكانية النجاح ، أو امكانية الفرد على أداء عمل معين أو تحقيق هدف معين، قد تكون جسدية ، عقلية ، أو اجتماعية، والقدرة حسب قانني تتمثل في بعض الانجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية و حفظه لأحداث تاريخية و حفظه لقوانين السياقة... ، كل هذه الانجازات المختلفة مظهرها ، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه ، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.



(3) الاستعداد: هو القدرة الكامنة لدى الفرد أو الاداء المتوقع منه مستقبلا عندما تتوفر الشروط الضرورية.

والاستعداد هو نجاح أي نشاط سواء تعلق ذلك بسلوك معقد او تمرن على مهنة ما.

كما يعرف الاستعداد على أنه مجموعة من الصفات الداخلية التي تجعل الفرد مؤهلا لأداء معين بناء على مكتسبات سابقة.

يمكن القول أن الكفاءة مشروطة بوجود الاستعداد الذي يتطور عن طريق التجربة والتعلم و التكوين.

(4) الإنجاز: هو الثمرة الظاهرة للجهود المبذولة ، أي ما يتمكن الفرد من تحقيقه انيا من سلوك محدد ، وإذا كانت

القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة ، فإنها بذلك تشير إلى امكانيات الفرد المختلفة وقد تكون صغيرة أو كبيرة ملموسة او غير ملموسة.

(5) السلوك: السلوك أو التصرف، يشمل نشاط الانسان سواء كان داخليا كالتفكير والشعور أو خارجيا

كالكلام و الحركة في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءة و خصائصها

أنواع الكفاءة:

تتنوع الكفاءات بتعدد حاجات المنظمة فهي ليست ثابتة أو مطلقة، و انما تستمد ديناميكيتهما من مستوى تطور

و نمو المنظمة الذي تتكون فيه، ومع ذلك نميز بين عدة أنواع من الكفاءات:¹

الكفاءة الفردية و الجماعية: الكفاءة الفردية تدل على المهارات العلمية المقبولة، أما الكفاءة الجماعية فهي تحدد

قوة المنظمة أو ضعفها في مجال تنافسية المنظمات، ومصدر تقييمها و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر

كفاءة.

¹قادري مجّد، مرجع سابق، ص 52.



الكفاءة النوعية: هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المنظمة.

الكفاءة الممتدة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة اذ كلما كانت المجالات والوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية ، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

الكفاءة الاستراتيجية: هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، و يشير تصور الكفاءة الاستراتيجية الى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد، فهم في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة.

خصائص الكفاءة:

من خلال ما سبق نستطيع أن نترجم أهم خصائص و ميزات الكفاءات البشرية فيما يلي:¹

1. **الكفاءات لها غاية:** يتم استخدام مختلف المعارف من أجل تحقيق هدف معين، حيث يعتبر الشخص

كفاء اذا قام بتأدية عمله بصفة كاملة.

2. **الكفاءات لها تشكيل ديناميكي:** حيث أن الكفاءة هي عبارة عن تفاعل العناصر و المكونات المختلفة

لها، و هذا بتراكم المعرفة و الخبرة.

3. **الكفاءة مفهوم مجرد :** أي غير ملموسة ، و ما يمكن رؤيته هو نتائجها مثل تحقيق رضا الزبون و تطور

واستمرار المؤسسة.

¹ جدي سليم ، غلاب ظريفة ، " اثر ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية" جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية، تبسة، 2021/2020، ص4.



4. الكفاءة مكتسبة : حيث أن المورد البشري يكتسب مهارات و سلوكيات جديدة تجعله أكثر قدرة على

أداء مهامه و ذلك من خلال التدريب و التعلم المستمر من طرف الادارة.

5. الكفاءة تخلق القيمة : كلما كان المورد البشري ذو كفاءة و خبرة كلما زادت استفادة المؤسسة من هذا

المورد ، و يتم ذلك من خلال تنمية كفاءته و ذلك بتحفيظه و تدريبه.

6. الكفاءة نادرة : يجب أن تتمتع المؤسسة بموارد كفؤة من أجل تحقيق هدف الاستمرار و التميز، لهذا

يجب عليها استقطاب الكفاءات النادرة و الحفاظ عليها.

المبحث الثاني : أساسيات حول ادارة الكفاءات

المطلب الأول : ماهية ادارة الكفاءات البشرية

مفهوم ادارة الكفاءات البشرية:

وردت تعاريف كثيرة لإدارة الكفاءات نذكر منها¹:

" مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة

وتحسين أداء الأفراد و كذلك استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن."

أيضا هي : " الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها، وهي نظام

يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و تنفيذ

خطط و برامج تعمل على تحسين اداء المورد البشري و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل."

و بالتالي يمكننا القول أن إدارة الكفاءات هي عملية شاملة و متكاملة تساعد المؤسسة على الحصول على

الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات الضرورية للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية وهي تسعى إلى تطوير و تحسين

هذه الكفاءات .

¹ جدي سليم ، غلاب ظريفة، مرجع سابق، ص 6.



ثانيا: أهمية إدارة الكفاءات

- تساعد إدارة الكفاءات على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل .
- تمكن الادارة العقلانية للكفاءات من الاستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن.
- زيادة التميز والتفوق و استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
- زيادة فرص الابداع و الابتكار في المنظمة.
- تضمن ادارة الكفاءات عدم دوران العمالة و عدم هجرة الكفاءات.
- تقليص المستويات الادارية و التوجه نحو الأفقية .
- تعزيز مصادر الميزة التنافسية.
- تساهم إدارة الكفاءات في دعم فلسفة المنظمة المتعلمة.

ثالثا: اليات إدارة الكفاءات

تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، لذا تعمل المنظمات على إيجاد اليات لتوظيف واستثمار هذه الكفاءات، ومن هذه الاليات ما يلي: ¹

شراء العقول من سوق العمل: حيث تركز ادارة الكفاءات على جلب العقول النادرة كمهارات و خبرات تحقق أهداف المنظمة، و هذا ما ينعكس على زيادة الابداع و الابتكار باستمرار.

شجرة الكفايات : هي تقنية الكترونية تعتمد على ادارة الموارد البشرية و تتمثل في مخطط يوضح المهارات المطلوبة و السيرة الذاتية، بهدف تحديد الأفراد المطلوبين .

¹ شراك مُجد، دادة بلحاج سعيد، 'إدارة الكفاءات العنصر البشري و أثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية'، جامعة عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2023/2022، ص 13-14.



مراجعة منظمة المعرفة و التعلم: هذه الاستراتيجية تستهدف المنظمات التعليمية (معاهد، جامعات...) لاستقطاب العقول المتميزة و المواهب النادرة.

صناعة الكفاءات: أكد الباحثون على ضرورة صناعة الكفاءات لأنها تمثل مصدرا للميزة التنافسية و بالتالي تتمكن المنظمة من التفوق على منافسيها، و من أهم استراتيجيات صناعة الكفاءات :

- **خريطة المعرفة:** هي عبارة عن تمثيل مرئي للمعرفة ، تساهم في تنظيم المعلومات، و تنظيم العلاقات بين المفاهيم ، و تحسين التواصل و يمكن القول أن خريطة المعرفة تساعد على حل المشكلات و اتخاذ القرارات.

- **بناء الأنسجة الفكرية :** هي عملية تطوير القدرات العقلية للفرد تساعد على فهم محيطه و التفاعل معه، و كذلك يمكن القول أن الأنسجة الفكرية هي مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعضها البعض.

رابعا: أهداف إدارة الكفاءات

من خلال تعريف إدارة الكفاءات، نستنتج هدفين رئيسيين تسعى المنظمة إلى تحقيقهما و هما الفعالية و الفاعلية:¹

■ **تحقيق الفعالية :** يتم التوصل اليها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، و باعتبار أن الموارد البشرية هي العقل المفكر والمنفذ لأعمال المنظمة ، تسعى لتحقيق التكامل الفعال لهذه الموارد مجتمعة، وهنا يبرز دور ادارة الكفاءات من خلال وظائفها التي تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا و محفزا لتحقيق أهداف المنظمة.

■ **تحقيق الفاعلية:** الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و القدرة التنافسية و البقاء للمنظمة في عالم الأعمال المتغير، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفو للموارد ، يكون بالحفاظ على مستوى عال من الجودة بأقل تكلفة و ذلك لتحقيق رضا العملاء في أي منظمة.

¹ بن حويط مجّد، مرجع سابق ، ص 12,13.



ومنه نستنتج أن الفعالية والفاعلية هدفان يكملان بعضهما البعض و من خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد قوتها التنافسية و قدرتها على البقاء و الاستمرار.

بالإضافة إلى أهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها منها :

- جذب و استقطاب أفضل الكفاءات للمنظمة.
- تطوير و تدريب الموظفين.
- الحفاظ على الموظفين.
- إدارة أداء الموظفين.
- ضمان احترام حقوق الموظفين و توفير بيئة عمل عادلة وامنة لهم.

المطلب الثاني : مراحل إدارة الكفاءات

تختلف خطوات العملية من تسيير لآخر، وبالرغم من هذا الاختلاف تتركز إدارة الكفاءات عموما على المراحل التالية ، و التي تعكس النموذج العام لإدارة الكفاءات البشرية:¹

1. تخطيط الكفاءات: تتركز هذه المراحل على تقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الكفاءات

البشرية، و مقارنتها بالكفاءات الحالية، و هنا تتكون فجوة في الكفاءات(بين الكفاءات الموجودة وما تحتاج اليه المنظمة). و بالتالي تضع المنظمة خطة للتمكن من سد الفجوة من خلال عدة ممارسات مثل: التخطيط للنقل و الترقية، إعادة التدريب... .

2. اكتساب الكفاءات: يكون هذا إما بالحصول على الكفاءات من داخل المنظمة من خلال الترقية أو

النقل أو عن طريق استقطاب كفاءات خارجية، أو شراء خدمات استثمارية أو بالاعتماد على التعاون مع منظمات أخرى.

¹ قصي علي، " دور ادارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت " جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2015، 2016، ص5.

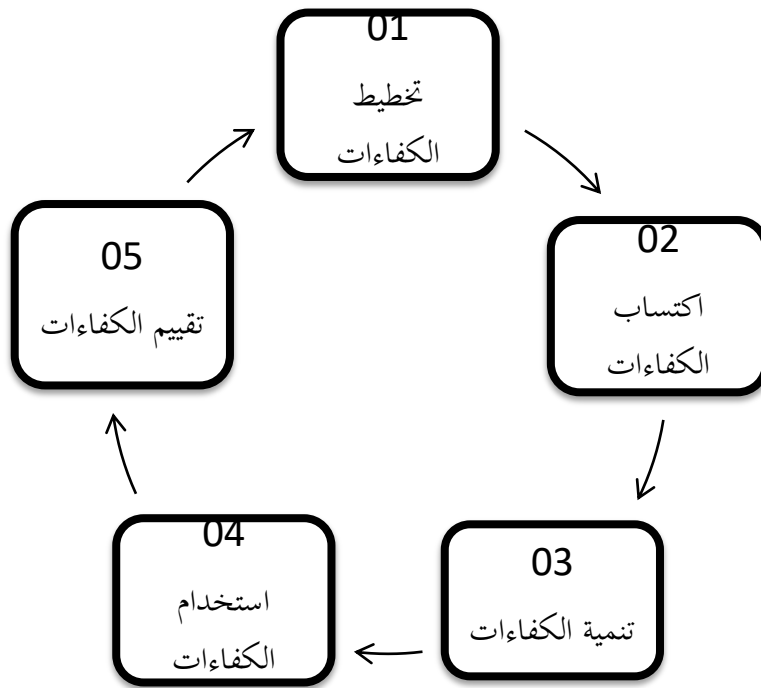


3. تنمية الكفاءات: إن المنظمات لا يمكن أن تحقق الغاية من الكفاءات إلا من خلال عملية التطوير والتنمية، و تترجم تنمية الكفاءات في عمليات التعلم التي تؤدي إلى إحداث تغيير على مستوى الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات، إضافة إلى عمليات التدريب و التطوير المستمر والتركيز على إدارة المواهب.

4. استخدام الكفاءات: تترجم هذه المرحلة استخدام الكفاءات البشرية المحصل عليها، حيث تظهر نتيجة التدريب و التطوير، أي تظهر المنفعة المحققة من الجهود المبذولة في المراحل السابقة.

5. تقييم الكفاءات: تمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة جدا في عملية ادارة الكفاءات حيث يتم تقييم النشاطات و المهام المنجزة و بالتالي يمكن التعرف على جوانب القوة و الضعف في المهارات، و في المراحل السابقة من تخطيط، استقطاب، تطوير و استخدام و هذا ما يساعد في اتخاذ القرارات.

الشكل رقم 03: دورة حياة إدارة الكفاءات



المصدر: قصي علي، مرجع سابق، ص 8

المطلب الثالث: مدخل إلى تطوير الكفاءات

أولاً: أهم أساليب تطوير الكفاءات

1. تعريف تطوير الكفاءات: يعد التطوير نشاطاً مخططاً و مستمراً يهدف إلى تطوير سلوك الكفاءات

البشرية و تنمية قدراتهم من خلال المعارف و المهارات و الأفكار و الاتجاهات التي يكتسبونها من خلال

برامجه، والتي تختلف من وظيفة لأخرى.¹

كما تترجم عملية تطوير الكفاءات ترقية الأفراد لإظهار قدراتهم الكامنة، و هنا تكون مجالات تطوير

الكفاءات واسعة مثل تقييم أداء الكفاءات البشرية وتحفيزها... .

أهم أساليب تطوير الكفاءات :

يتم تطوير المعارف المهارات و السلوكيات من خلال عدة برامج مخططة مثل التدريب التطوير الإداري التعليم

التشخيصي و غيرها و يتم تحديد الطرق الاصلاح لتطوير الكفاءات البشرية للمنظمة و تتمثل اهم الاساليب في :

1. التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمة، فهو نشاط اداري يهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية و الخدمية و تحسين

أساليب العمل، حيث أن للتدريب دور فعال في تطوير و تنمية الكفاءات البشرية مما يساعد المنظمة على تحقيق

أهدافها بكفاءة.²

كما يرى الباحثون أن التدريب " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية

المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و الاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك

الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها".

¹ سميرة عبد الصمد، ' تطوير الكفاءات البشرية و التميز في الأداء'، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2020، عمان، ص 50.

² نجم الغزاوي، ' جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015'، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية 2009- عمان - الأردن، ص 20-21.



وبالتالي يمكن القول أن التدريب هو عملية مستمرة و منظمة لتطوير قدرات و كفاءات و مهارات الأفراد و الجماعات، و تحسين سلوكهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم الأساليب الحديثة و ذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة.

و تتمثل أهمية التدريب في:

1. التطور الهائل في تركيب القوى العاملة: يجعل العملية التدريبية لازمة و ضرورية لمواكبة التغييرات

في هيكل القوى العاملة.

2. التغيير في دوافع الأفراد و اتجاهاتهم: يجعل التدريب الهادف إلى تطوير السلوك أمرا ضروريا.

3. يتكامل التدريب مع كل وظائف الإدارة: و يتعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

أنواع التدريب:

تحتاج المنظمات إلى تحديد أنواع التدريب المناسبة التي تلي احتياجاتها و تساهم في تحقيق أهدافها. و تتنوع هذه الاحتياجات بتنوع طبيعة عمل المنظمة و مجالاتها و موظفيها نلخصها فيما يلي:¹

2. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: ينقسم إلى 3 أنواع :

✚ **التدريب الذاتي:** يركز هذا النوع على قيام الفرد به لتنمية مهاراته و تطوير نفسه في عمله.

✚ **التدريب الفردي:** يركز هذا النوع على توجيه و ارشاد الفرد من أجل تنمية مهاراته، مع العمل على

معالجة أدائه من أي نقص أو انحراف.

✚ **التدريب الجماعي:** يركز هذا النوع على تنمية الأفراد بصورة جماعية، و هذا الأسلوب يجعل الموظفين

يشعرون بالانتماء للمنظمة و يؤثر عليهم تأثيرا إيجابيا.

¹ نجم الغزاوي، مرجع سابق، ص 129,130.

3. التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: و ينقسم إلى نوعين:

+ **التدريب التخصصي:** يركز هذا النوع من التدريب على تطوير قدرات و مهارات الأفراد في المجال

التخصصي كالتدريب الإداري و المهني.

+ **التدريب القيادي:** هذا النوع من التدريب موجه لمستويات الإدارة الثلاث و هي:

- **التدريب على مستوى الإشراف الأول:** ينمي مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول الذي يقع على عاتقهم مسؤولية إدارة العمل.

- **التدريب على مستوى الإدارة الوسطى:** ينمي مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة اتصال و وصل بين القيادة العليا و المستويات الدنيا.

- **التدريب على مستوى الإدارة العليا:** يركز هذا النوع من التدريب على تنمية مهارات أصحاب الوظائف الرئيسية التي تكون مسؤوليتها وضع الخطط و السياسات و تحديد الأهداف.

أهم أساليب تدريب الكفاءات:

يجب أن تكون برامج التدريب لتطوير الكفاءات مبنية على أساس المعارف و القدرات ، و يجب أن تكون محددة بمتطلبات العمل و قادرة على تمييز الحاجات التدريبية الحالية و المستقبلية للأفراد، حيث يوجد عدة أساليب يمكن الاعتماد عليها في عملية التدريب، و التي تتباين حسب عدة معايير منها: رسمية الطرق، نوع الكفاءة المراد تنميتها، موقع التدريب...، و تتمثل أهم الأساليب في:¹

التوجيه: يتمثل في الأسلوب الذي يعتمد على الايضاح بين المدرب و المتدرب، وهو يصمم لتطوير المعارف و المهارات و الاتجاهات الفردية ، ويمكن القول أن التوجيه كأسلوب لتدريب الكفاءات يعتمد على:

- مساعدة الأفراد على أن يصبحوا على دراية بمستويات أدائهم.

¹ سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 74 76.



- الاتصال بين المدرب و المتدرب.

- توظيف المواقف التي تظهر عند ممارسة العمل كفرص للتعلم.

- الانتقال من الرقابة الى التمكين والتفويض.

الارشاد: هو مساعدة الأفراد المدربين لزملائهم في العمل لتطوير مساراتهم الوظيفية، و قد أنتجت الكثير من المنظمات مثل أبل للحاسبات و فيدرال إكسبرس برامج ارشاد نظامية يزدوج فيها المدربون و المتدربون في ثنائيات يحددها التنظيم.

يقوم من يقدم الارشاد بما يلي:

- المساعدة العامة في برامج التدريب.

- المساعدة على فهم الثقافة التنظيمية و النظام الداخلي.

- المساعدة في التعامل مع المشاكل الفنية الإدارية.

دوران العمل: يركز هذا الأسلوب على الاطارات المستقبلية ، فيتم انتقال الموظفين من منصب الى اخر بهدف تنمية مهاراتهم ، هذا النوع من التدريب يساعد الكفاءات البشرية في بناء شبكات داخل التنظيم، و إعدادهم للترقية و المعارف والخبرات لدى الكفاءات البشرية .

العصف الذهني: يساعد أسلوب العصف الذهني على تحفيز الافراد على اظهار قدراتهم، يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض المشكلة و يطلب من المدربين تقديم الحلول، أي أنه يساعد الأفراد على التحرر من الجمود و اعطاء الأفكار حول مشكلة معينة، و تتميز هذه الطريقة بما يلي :

- تعويد المدربين على التفكير الابداعي و زيادة فرص الابتكار لديهم.

- الاستكشاف و تطوير الأفكار و توليد حلول غير مسبوقة.

- تنمية روح المشاركة في إبداء الرأي و طرح الأفكار.



التدريب الإلكتروني: هو نظام تدريب نشط غير تقليدي، يعتمد على استخدام مواقع شبكة الأنترنت لإيصال المعلومات للمتدرب، و غالبا ما يستخدم في تطوير الكفاءات البشرية من خلال التعليم الذاتي، فيمكن أن يتم التدريب في أي وقت و أي مكان ، و بالتالي فإن التدريب الإلكتروني يوفر الجهد والوقت و التكلفة كما يتميز بتنوع طرق العرض التدريبية مثل: المحادثات، مناقشات، فيديو، صوت، صورة، باوور بونت...

2. التعليم:

يستخدم التعليم كوسيلة أساسية و فعالة في تطوير الكفاءات البشرية من خلال نقل و زيادة المعارف، فمن خلاله يتم نقل المعلومات من الخبير إلى المتدرب أو المتعلم بشكل هرمي¹.
ويعكس التعليم العملية التي يتم من خلالها تحسين قدرات الأفراد على فهم و إدارة المنظمة و بيئتها من خلال التمكن باستمرار من الوصول ال الفعالية التنظيمية.
من خلال ما سبق يمكن القول بأن التعليم مجهود شخصي للكفاءات البشرية، و الذي يمكن لمس نتائجه من خلال تطويره للقدرات العقلية و الإدراكية و السلوكية للكفاءات البشرية.
و عند تركيز المنظمات على التعليم كأساس لتطوير كفاءاتها البشرية، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
يجب أن تساعد عمليات التعليم الأفراد على التطور و تحقيق الأهداف المتعلقة بهم، وهذا ما يتطلب دعما مستمرا.

لا بد أن تكون عمليات التعليم قابلة للتكيف و لا تأخذ شكلا نمطيا.
كما يجب أن تدعم المنظمة كفاءاتها البشرية و تشجعها على الاتصال غير الرسمي على اعتباره الوسيلة الوحيدة التي تساعد على اكتساب المعرفة الضمنية.

¹ سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 82.



التركيز على التعلم الجماعي، لأن غالباً ما تكون الكفاءة الجماعية للفريق أكبر من محصلة الكفاءة الفردية لأعضاء الفريق.

و حتى يكون التعليم أداة ناجحة وفعالة في تطوير الكفاءات البشرية، لا بد أن يتميز الأفراد بالقدرات العالية في التفكير و الصبر و الخبرات المتعددة و القدر الكافي من الوعي و الالتزام، حتى يكونوا قادرين على التطور من خلال هذا الأخير.

3. التحفيز:

هي مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، و تحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما و نوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات الأفراد ذاتهم.¹

كما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج جيدة ومفيدة للمنظمة و الفرد نفسه تتجه في جوانب إيجابية عديدة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- تحقق نظم الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين.
- تساهم في كشف و اظهار قدرات العاملين و طاقاتهم الكامنة و هذا يؤدي الى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد من خلال تحقيق الانسجام و التوافق بين مصالح الفرد و المنظمة.
- يحقق حالة الرضا لدى الأفراد من خلال توفير حوافز متنوعة تلبي احتياجاتهم و رغباتهم.

¹ بلشير يحيى، عدة بن يوسف مُجدّ علي، 'أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية'، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير، 2020/2021، ص44.

² بلشير يحيى، عدة بن يوسف مُجدّ علي، مرجع سابق، ص46.



أنواع التحفيز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز المطروحة أمام الإدارة، و ذلك حسب دوافع العاملين و احتياجاتهم و من هذه الأنواع نذكر ما يلي:¹

الجدول رقم 01: أنواع الحوافز

مادية	مالية	معنوية
- ظروف عمل ملائمة.	- الحصول على الراتب.	- الثناء و المديح و التشجيع، الجوائز التقديرية.
- تحسين بيئة العمل.	- أجر الوقت الاضافي.	- نشر الاسم أو الصورة أو لوحة شرف أو مجلة المنظمة.
- تحسين أدوات العمل.	- العلاوات الدورية.	- خطابات الشكر و التقدير.
- توفير أدوات حديثة للعمل.	- البدلات.	- بطاقات التهنئة.
	- المكافآت المالية.	

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 153.

4. التطوير:

"هو عبارة عن الجهود التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً."² حيث أن التطوير يركز على الوظيفة الحالية و المستقبلية للموظف اذا تمت ترقيته أو نقله. كما يركز هذا الأخير على جماعات العمل أو المنظمة ككل، و يمكن القول أن التطوير يهتم بحاجات المنظمة على المدى البعيد فهو يجعل الأفراد أكثر تأهيلاً و مرونة في الأجل الطويل.

و الجدول التالي يبين لنا الفرق بين أهم أساليب تطوير الكفاءات في المنظمة:

¹ مدحت محمد أبو النصر، 'الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي'، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، عمان، 2012، ص153.

² سيد محمد جاد، 'استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء/ الأطر المنهجية و التطبيقات العملية. الطبعة الثانية 2016، القاهرة مصر 2016، ص110، 109.



جدول رقم (02): الفرق بين التدريب، التعليم و التطوير

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
الأهداف	أهداف سلوكية محددة تجعل الأفراد أكثر فعالية في أداء وظائفهم.	أهداف تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف عامة و يصعب قياسها كونها تتعلق بالمدى البعيد .
المتلقون	كل العمال.	الفتنة الإدارية الإشرافية.	الفتنات المتميزة غالبا.
المجالات	تزويد الأفراد بمعلومات و معارف معينة و بناء المهارات.	التركيز على تعليم المعارف و الاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية.	لا يأخذ شكل تدريب أو تعليم رسمي فقط، بل يتجاوزة إلى العديد من الأساليب و المداخل.
توقع العائد	في الأجل القصير.	في الأجل المتوسط.	في الأجل الطويل.
التقييم	سهل القياس لاتصاله بالوظيفة و أدائها.	قابل للقياس و لكن بعد تعيين الفرد في الوظيفة.	قياسه صعب جدا، نظرا لتوقع العائد في المدى البعيد.

المصدر: عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 68



ثانيا: دور إدارة الكفاءات في تنمية الكفاءات البشرية

أهمية تنمية الكفاءات البشرية:

نوجزها في النقاط التالية:¹

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد.
- تساعد على تخفيض معدل التغيب و تقليل النزاعات.
- تعتبر عملية التنمية أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية.
- توفير الكفاءات اللازمة لمواجهة بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.
- فهم نقاط قوة و ضعف الأفراد و محاولة تدارك الوضع.

دور إدارة الكفاءات في تنمية الكفاءات البشرية:

- إن الهدف الرئيسي لإدارة الكفاءات هو تحسين أداء الأفراد و تنمية قدراتهم، من خلال تحويل معارف و سلوكيات الأفراد لصالح المنظمة.
- تحاول إدارة الكفاءات النظر إلى العاملين على أنهم ثروة بشرية يحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة.
- حيث تكون هذه الأخيرة قادرة على الإصغاء اليهم، و الاتصال بهم و إشباع حاجياتهم، فإذا نجحت إدارة الكفاءات البشرية في لعب هذا الدور فإنها سوف تساهم في تحقيق هدف المنظمة من خلال إدارة المعارف و إدارة السلوك و إدارة المواهب.²

¹ خياطي سارة، بودبيزة ريان، "دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية"، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، قلمة، 2020|2021، ص 31.

² قادري مجّد، مرجع سابق، ص 71.



المبحث الثالث: أثر الأداء و الرضا الوظيفي على إدارة الكفاءات

المطلب الأول: تنمية الكفاءات كأداة لتحسين الأداء الوظيفي

تنبثق سياسة تنمية الكفاءات من الاستراتيجية العامة لتنمية المورد البشري في المؤسسة لذا تسعى هذه الأخيرة إلى إيجاد نمط جيد لاستغلال هذا المورد، لذلك تم وضع نظام لتثمين كفاءات الأفراد لتحسين الاداء الوظيفي.¹

أولاً: نظام تثمين كفاءات الأفراد:

يعد نظام تثمين كفاءات الأفراد جزءاً حيوياً من إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يهدف إلى تقدير قيمة مهارات و قدرات الموظفين و توظيفها بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على برامج تدريبية مكثفة للأفراد ، إن اعتماد هذا النظام يهدف إلى:

- تحسين الأداء: يساعد في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين مما يتيح توجيه التدريب و التطوير بشكل فعال.

- تثمين الطاقات الكامنة للأفراد.

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بتقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي في تقييم الأداء.

- إن اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظام تثمين الكفاءات و الأداء لتحقيق الاهداف أعلاه يتطلب مجموعة من الأدوات أهمها:

مرجع الكفاءات: وهو عبارة عن إطار أو مجموعة من المعايير التي تحدد المهارات و القدرات المطلوبة لأداء وظيفة معينة.

وهو يصف كل من : الرسالة، النشاطات الرئيسية و الفرعية للمناصب.

¹ خباطي سارة، بودبيزة ريان، مرجع سابق، ص40.



استعمالات المرجع : يستعمل المرجع لعدة أغراض منها:

- المعرفة الجيدة لوضع المناصب (الوظائف، الكفاءات...) داخل التنظيم.
- المعرفة الجيدة للتحكم في الكفاءات الخاصة بكل فرد لمعالجة كل ثغرة منها.
- يعتبر كنقاط مرجعية للأفراد للاستفسار عن الاحتياجات الجديدة للمناصب.
- استغلال المعطيات و المعلومات الموجودة فيه بهدف تحسين أداء الموارد البشرية.

ثانيا: كفاءات الموارد البشرية كأداة لتحسين الأداء الوظيفي

تلعب الكفاءة دورا محوريا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي داخل أي منظمة:¹

- إن تحسين الأداء الوظيفي و تطويره باستمرار لتحقيق المستوى المطلوب لا يحتاج فقط إلى التدريب الجيد و لكنه يتجاوز إمكانية التدريب، و يحتاج تحقيقه إلى تعاون و تفاعل كل العناصر و العوامل المؤثرة على الأداء.
- يعتبر التدريب وسيلة فعالة لتحسين و تطوير الأداء لذلك يجب أن ينطلق من رؤية واضحة و معرفة دقيقة بأهداف و خطط الأداء، و تحديد أسباب الفجوة التي تفصل بين الأداء المطلوب و الأداء الفعلي.
- يضم نظام تسيير الأداء مجموعة من العمليات التي تنمي الموارد البشرية و التي تعتبر الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحسين الأداء و تصميم الفعاليات التدريبية المختلفة و المناسبة لسد فجوة الأداء و الوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة.
- إن فجوة الأداء تساعدنا على التعرف على الاحتياجات التدريبية المطلوبة حيث:
➤ فجوة الأداء (الحاجة إلى كفاءات بشرية): الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

¹ لعور ريان ، بوخلوط خولة ، مرجع سابق، ص 69,70.



■ إن التخطيط المتميز و التنفيذ الدقيق لفعالية التدريب لن يحقق الاثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة مع ظروف العمل.

ومنه نستنتج أنه عندما تستثمر المنظمات في تطوير الكفاءات البشرية، فإنها تحسن الأداء الوظيفي بعدة طرق منها:

➤ زيادة الانتاجية:

- الموظفون الذين يتمتعون بالكفاءة قادرون على إنجاز مهامهم بسرعة و دقة.
- تقلل الكفاءة من الوقت و الجهد المبذولين في إنجاز المهام المختلفة، مما يسمح للموظف بالتركيز على مهام أخرى.

➤ تحسين نوعية العمل:

- الكفاءة تضمن أن العمل يتم تنفيذه وفقا للمعايير المطلوبة، مما يقلل من الأخطاء و يضمن الجودة.
- الموظفون ذوو الكفاءة العالية يتمتعون بقدرات على التفكير الإبداعي و تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة.
- تمنح الكفاءة العامل الثقة بالنفس و القدرة على تجربة أفكار جديدة تلي احتياجات المنظمة.

➤ تقليل التكاليف:

- تقلل الكفاءة من الحاجة إلى إعادة العمل أو تصحيح الأخطاء، مما يوفر الوقت و الموارد.

➤ تحقيق الرضا الوظيفي:

- عندما يشعر الموظفون أنهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء مهامهم بنجاح، فإن ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي و ولائهم للمنظمة.
- الكفاءة تمنح الموظفين الشعور بالإنجاز و التقدير من طرف المدراء مما يرفع من الروح المعنوية لديهم.



المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي و إدارة الكفاءات

يعتبر الرضا الوظيفي واحد من أكثر المتغيرات أهمية في المنظمة، حيث يعبر عن مدى قناعة الفرد بعمله و عليه فإنه يشعر الكفاءات بروح الولاء لديهم، فيدفعهم نحو الالتزام نحو تقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما ينمي الإبداع و الابتكار لديهم.¹

حيث يتمثل دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات من خلال:

- يساعد على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ينمي لدى المورد البشري خاصية الابداع و الابتكار.
- يساهم في إضفاء الجودة و التميز.
- خلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه منظماتهم.

¹ صدام مام، ' دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين'، دراسة ميدانية: مقر دائرة المسيلة 2018، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2017، 2018، ص 35.

خاتمة الفصل:

إدارة الكفاءات و الكفاءات البشرية عنصران أساسيان في نجاح المنظمات الحديثة و تميزها، حيث أن إدارة الكفاءات تساعد في تحديد الفجوات التدريبية و تطوير المهارات و المعرفة لدى الموظفين، بينما الكفاءات البشرية تركز على تطوير المهارات و الكفاءات لدى الأفراد و المجموعات، و من خلال دمجها، يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء و الكفاءة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال و زيادة القدرة التنافسية في السوق و تحقيق الأهداف التنظيمية.



الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في مديرية الري

لولاية تلمسان

مقدمة:

في هذا الفصل، سنتعمق في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والكفاءات الأساسية المطلوبة في المنظمة. سنستكشف كيف يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على قدرة الموارد البشرية على إظهار كفاءاتها بشكل كامل وفعال، وكيف يمكن لتقدير وتطوير الكفاءات أن يسهم بدوره في تعزيز شعور الموظفين بالرضا عن عملهم. كما سنتناول مختلف المداخل التي تطرقنا إليها في الجانب النظري و التي تربط بين هذين المفهومين الهامين في سياق إدارة الموارد البشرية.

وقد قمنا باختيار مديرية الري بولاية تلمسان كموقع لدراسة تطبيقية لهذه العلاقة بين الرضا الوظيفي والكفاءات على أرض الواقع.

ولتحقيق فهم شامل لهذه الديناميكية، سنتناول هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: يتناول تقديم عام للمديرية (تعريفها، هيكلها التنظيمي، و وظائف و مهام المديرية).

المبحث الثاني: سيبحث الدراسة الميدانية و يشمل (الدراسة الاستطلاعية، الاطار العام للدراسة و أخيرا عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الري لولاية تلمسان (محل الدراسة):

تعتبر مديرية الموارد المائية من المؤسسات ذات الطابع الإداري و التي تسعى إلى تنفيذ السياسة الوطنية

للمياه على المستوى المحلي للولاية و سنتطرق للتنظيم الإداري للمديرية وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بمديرية الري

ستمكننا دراستنا التطبيقية التي أجريناها داخل المديرية من تقديم تفاصيل حول مديرية الري (مديرية

الموارد المائية سابقاً) ومهامها، مع الأخذ في الاعتبار تاريخ تأسيسها الذي يعود إلى ما قبل الاستقلال

و التي كانت تحت الإدارة الفرنسية و توجد هذه المديرية غرب مدينة تلمسان على مساحة تقدر 4000 متر مربع

كما تعتبر ولاية تلمسان من الولايات الغنية بمصادر المختلفة و المتمثلة فيما يلي :مياه سطحية (السدود

،الأحواض ،الابار والمنابع).

ونظرا لكونها استراتيجية فإن الولاية تتبع مشاريع هامة وضخمة في مجال الري بصفة عامة حيث تحتوي على خمسة

(5) سدود مثل سد حمام بوغرارة ، سد المفروش، سد سكاك، سد سدي العبدلي ،و سد بني بهدل و التي تعد

صروحا في المنطقة خاصة و الجزائر عامة.

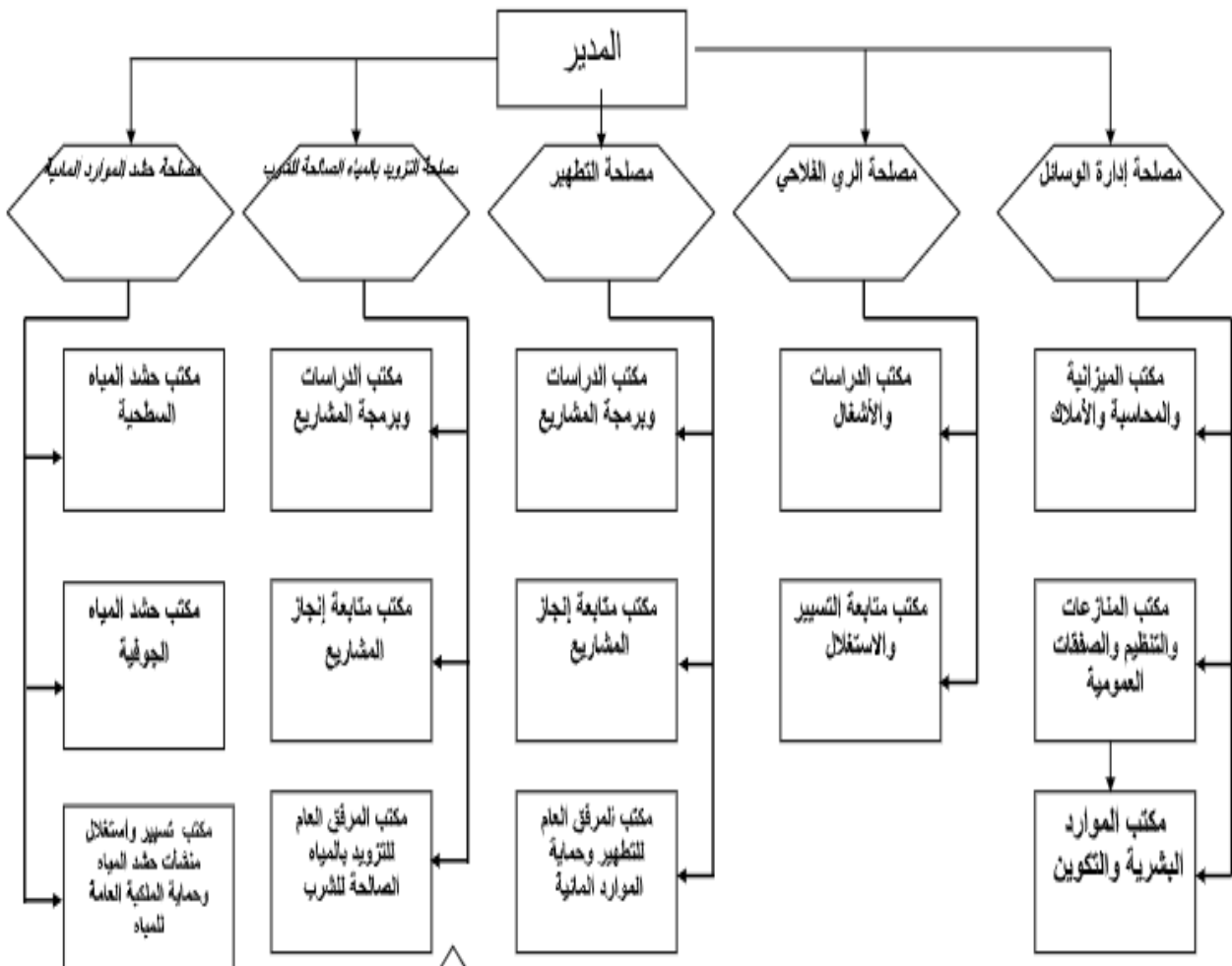
مديرية الموارد المائية لولاية تلمسان من الأجهزة الإدارية المحلية اللامركزية تحت وصاية وزارة الموارد المائية التي تتولى

القيام بالأعمال الإدارية فيها، كما أنها تسهر على خدمة المواطنين و المساهمة في حل مشاكلهم المتعلقة أساسا

بقطاع الري، ولتحسين الخدمة هناك موظفون مسخرون لذلك من أعلى منصب إلى أدنى منصب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية

الهيكل التنظيمي لمديرية الري ولاية تلمسان



أولاً: مهام مديرية الموارد المائية

وفقاً لمرسوم التنفيذي رقم 2-187 المؤرخ في 26 مايو 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية و على عملها بحيث تنص المادة 2 :

- السهر على الحفاظ الموارد المائية و صيانتها و حمايتها و استعمالها العقلاني .
 - جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالبحث عن المياه و استغلالها و انتاجها و تخزينها و توزيعها سواء كانت موجهة للاستعمال المنزلي أو الصناعي أو الفلاحي .
 - السهر على تطبيق التنظيم في مجال الموارد المائية .
 - دراسة بالتعاون مع الإدارة المركزية ، جميع الطلبات المتعلقة بتخصيص الموارد المائية و استعمالها واستغلال الأملاك العمومية المائية و تسليم عند الاقتضاء الرخص المتعلقة بها .
 - جمع البيانات الضرورية لإعداد الحصائل الختامية لبرامج التزويد بمياه الشرب و التطهير و الري الفلاحي .
 - ضمان إدارة المنشآت و متابعة تنفيذ المشاريع التي لم تكن موضوع تفويض .
- و لقد عدلت و تمت بعض الموارد مثل المادة (2) المادة (3) بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 11-2 في 266 المؤرخ في 22 يوليو سنة 2011، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 02-187 الموافق ل 26 مايو سنة 2002 حيث نصت المادة (2).

تستدل العبارات "مديريات الري الولائية و الوزير المكلف بالري و الأقسام الفرعية الخاصة الري " المنصوص عليها في الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 02*187 المذكور أعلاه بمديرية الموارد المائية و الوزير المكلف بالموارد المائية و الأقسام الفرعية الخاصة بالموارد المائية .

أما في المادة (3) فلقد عدلت بعض المهام لمديرية الموارد المائية و هذا المرسوم تنفيذي رقم 11-226 المذكور أعلاه و تمثلت في:



- السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانتته و حمايته .
- المساهمة في تطوير منشآت حشد الموارد المائية العادية و غير العادية .

ثانيا: مصالح مديرية المورد المائية :

1- تتفرع مديرية الموارد المائية إلى خمسة مصالح و هذا بمقتضى قرار وزاري مشترك مؤرخ في 17 أبريل سنة 2004 الذي يضبط تنظيمها الداخلي ، و لقد نصت عليه المادة 2 من هذا القرار مصالح مديرية الموارد المائية (5) وهي :

1. مصلحة حشد الموارد المائية :

وهي من بين المصالح التقنية التي تشرف على حفر الآبار و اعطاء الورشة عون يسمى رئيس الورشة ومعه تقنيون او مهندسون للسهر الحسن لهذه العملية موازيا مع الأعمال التطبيقية من طرف أعوان المديرية كما تسهر على حسن استغلال منشآت حشد الموارد المائية و تسييرها و صيانتها .
إنشاء بنوك معطيات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية و تعبئتها و المحافظة عليها و تضم ثلاث مكاتب :

- مكتب تعبئة المياه السطحية.
- مكتب تعبئة المياه الجوفية
- مكتب متابعة تسيير و استغلال منشآت تعبئة المياه و حماية الملكية العامة للمياه .

2. مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب : تتكفل بما يأتي :

- المشاركة في دراسات و برمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب و السهر على احترام قواعد ومقاييس انجازها .
- ضمان التحكم في تسيير المشاريع و متابعة انجاز مشاريع للتزويد بالمياه الصالحة للشرب .



- و السهر على احترام قواعد و مقاييس إنجازها .
- السهر على حسن التسيير و حسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية و تحسينه .

و تضم ثلاث مكاتب :

- مكتب الدراسات و برمجة المشاريع
- مكتب متابعة إنجاز المشاريع .
- مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

3. مصلحة التطهير :

وهي من بين المصالح التقنية تشرف على إنشاء شبكات التطهير و صرف المياه عبر كامل تراب الولاية، و من مهامها ما يلي :

- المشاركة في دراسات و برمجة مشاريع التطهير و الحماية من الفيضانات و السهر على احترام قواعد بناء هذه المنشآت .
- المساهمة في اختار وسائل و تقنيات تطهير و تصفية المياه .
- السهر على حسن سير المرفق العام المرتبط بالتطهير و احترام قواعد و مقاييس تسيير و استغلال المنشآت المتصلة به.
- تكوين نظام علمي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة و تحسينه .
- السهر على حماية الموارد المائية و الحفاظ عليها بالتعاون مع المصالح المعنية .

و تضم ثلاث مكاتب :

- مكتب الدراسات و برمجة المشاريع .



• مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

• مكتب المرفق العام للتطهير و حماية الموارد المائية.

4. مصلحة الري الفلاحي :

وهي من بين المصالح التقنية أيضا في المديرية تشرف على الملفات المتعلقة بالري الفلاحي ومن مهامها :

• المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير و المتوسط

• ضمان ومتابعة برامج تطوير الري الفلاحي.

• السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس استغلال الهياكل الأساسية للسقي و صرف المياه.

• جمع العناصر المتعلقة بمنح امتيازات استغلال منشآت السقي و صرف المياه .

و تضم مكاتبين :

• مكتب دراسات و الأشغال

• مكتب التسيير و استغلال

5. مصلحة إدارة الوسائل :

لها كل المسؤولية على الموظفين التابعين للمديرية وكذا الأقسام الفرعية للري عبر الدوائر ، حيث تتعامل

مع وزارة الموارد المائية و الوظيفة العمومية بالولاية و كذا المراقب المالي وتنقسم إلى :

• مكتب الموارد البشرية و التكوين:

هو المكتب المخول بمتابعة المسار المهني للموظف منذ تعيينه إلى غاية إحالته على التقاعد، كما يقوم

بتوجيه المواطنين و استقبالهم كما أنه يشرف على منح العطل السنوية أو المرضية للموظفين مع إعطاء المعلومات

الكافية التي يحتاجها من المكاتب الموجودة.

• مكتب الميزانية والمحاسبة الأملاك:



يعمل هذا المكتب على مسك و تنظيم المحاسبة و المالية للمدرية بالقوانين المتبعة و مراجعة الوثائق الحسابية المتعلقة بعمليات الأجور و ذلك بحساب المبالغ الشهرية و العطل المرضية و خصم الأيام بوثيقة أو أمر من المدير أو رئيس المصلحة.

• مكتب المنازعات و التنظيم الصفقات العمومية:

يعمل هذا المكتب على دراسة و حل مختلف المنازعات بين المواطنين و الإدارة، كما يسهر على إعداد الصفقات العمومية من أجل وضع المشاريع الخاصة ببناء الشبكات الخاصة بالمياه و كذا الهياكل القاعدية، كمحطات التصفية و السدود و غيرها.

كما للمديرية أقسام فرعية للموارد المائية موجودة عبر كل دوائر الولاية و هي تسهر لتمثيل المديرية على إعطاء الصورة الحسنة لأشغال الموارد المائية.

الفرع الثاني: مقاطعات المديرية

توجد 20 مقاطعة تحت إدارة المديرية وهي:

- مقاطعة عين تالوت.
- مقاطعة باب العسة .
- مقاطعة بني بوسعيد .
- مقاطعة بن سكران.
- مقاطعة شتوان .
- مقاطعة فلاوسن.
- مقاطعة غزوات .
- مقاطعة الحناية .



- مقاطعة هنين .
- مقاطعة مغنية .
- مقاطعة منصوره .
- مقاطعة مرسى بن مهدي .
- مقاطعة ندرومه .
- مقاطعة اولاد ميمون .
- مقاطعة الرمشي .
- مقاطعة صبرة .
- مقاطعة سبدو .
- مقاطعة سيدي الجلاي .
- مقاطعة تلمسان .

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

اشتمل الجانب النظري على فصلين حيث أدرجنا فيهما نظرة عامة عن الرضا الوظيفي و مختلف سياساته التي يمكن اتباعها لتحقيق مستوى عال من الأداء و الكفاءة، و هو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين في مديرية الري لولاية تلمسان و التي تحتوي على 30 سؤالاً في إطار موضوع البحث.

المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية

1. أهداف الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية نسعى إلى:

- تعريف وتحديد العناصر الأكثر أهمية و التي لها تأثير على الرضا الوظيفي للأفراد و التي تزيد من كفاءتهم.



- أخذ آراء و أفكار المستجوبين بعين الاعتبار و معرفة مشاكل و اختلافات الموظفين.
 - فتح مجال الدراسة في هذا الموضوع لدراسات لاحقة لإتمام ما توصلنا إليه والوصول إلى نتائج أفضل.
- باختصار، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة المتبادلة بين الرضا الوظيفي والكفاءة في المنظمة، وتقديم أدلة عملية تساعد المنظمات على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تؤدي إلى زيادة إنتاجية وفعالية الموظفين.

2. اختيار العينة:

- عينة الدراسة الاستطلاعية عبارة عن عينة عشوائية تم اختيارهم من بين موظفي مديرية الري و تعتبر ممثلة للمجتمع المدرس إلى حد ما.
- اشتملت عينة الدراسة على 80 موظف.

3. طرق جمع المعلومات:

- تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على تقنية تحليل الاستبيان وذلك باعتبار حجم العينة المدروسة لم يكن كبيرا لصعوبة القيام بالاستقصاء، فإن عملية جمع البيانات تمت بالاعتماد على الطرق التالية:

✚ إجراء مقابلة مع رئيس مكتب الموارد البشرية حول الموضوع و يسعى هذا الاستطلاع المباشر معه إلى فهم واستنتاج نتائج ومؤشرات ذات صلة بموضوع الدراسة.

✚ توزيع جزء من الاستبيانات على مستوى ادارات المديرية، حيث يتم تقديم الاستبيان للشخص الذي يخصه الموضوع المدرس و يحلله من ملئ الاستبيان.

✚ جمع الاستبيان من أفراد الدراسة بعد ترك المجال لهم للإجابة بحرية تامة.

4. مضمون الدراسة:



- تمحورت الاستبيانات التي تم توزيعها حول مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى تحقيق العلاقة بين

الرضا الوظيفي و الكفاءات لدى موظفي مديرية الري في ولاية تلمسان، تعتمد على:

المنهج الوصفي: يسعى إلى وصف الواقع كما هو من خلال جمع بيانات تفصيلية في البيئة الطبيعية

للظاهرة المدروسة، بهدف فهمها بشكل أعمق وتكوين صورة شاملة عنها.

المنهج التحليلي: في الدراسة الميدانية لا نكتفي بـ "ماذا" و "كيف"، بل يسعى للإجابة على سؤال

"لماذا" تحدث الظاهرة أو المشكلة بهذه الطريقة وفي هذا السياق.

- حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مغلق مكون من 30 سؤال يغطي جوانب مختلفة تتعلق

بمستوى الرضا عن مختلف جوانب العمل و أثرها على الكفاءات.

- تتضمن أسئلة الاستبيان محاور حول نظام العمل و بيئة العمل، إضافة إلى الرواتب و المزايا و كذلك

جوانب متعلقة بالكفاءات من المهارات و المعارف و السلوك.

المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة

1. تحديد مشكلة البحث:

تتمثل الاشكالية الرئيسية التي نحن بصدد انجازها في إثبات وجود علاقة تأثير رضا الموظفين على كفاءاتهم.

2. أهداف البحث:

➤ دراسة مستوى الرضا الوظيفي بين موظفي المديرية بهدف الحصول على صورة واضحة لوضعهم

الحالي.

➤ تحليل وتحديد مستوى الكفاءات في المديرية بهدف فهم الآليات المتبعة في إدارة وتنمية كفاءات

الموظفين.



➤ تحليل العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في المديرية، و هذا هو

الهدف الأساسي للبحث و يسعى إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.

➤ تحديد ما إذا كان الرضا الوظيفي يؤثر بشكل ذي دلالة احصائية على ممارسات إدارة الكفاءات،

تتمثل الغاية من هذا الهدف في تحديد واختيار الفرضية الأساسية للدراسة و تحديد مدى تأثير الرضا

الوظيفي على إدارة الكفاءات.

3. تحديد مجتمع الدراسة و العينة:

سعيًا لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تحديد تأثير الرضا الوظيفي على الكفاءات، استهدفت الدراسة مجتمعًا

إحصائيًا مكونًا من كافة موظفي مديرية الري بولاية تلمسان.

4. إعداد الاستبيان:

■ **الاستبيان:** حيث قمنا بإعداد استبيان بحث بالاعتماد على الجانب النظري، يضم مجموعة من

الأسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة و تتيح للأفراد حرية الإجابة عليه بهدف التوصل لنتائج تستخدم في

تحليل محاور الدراسة احصائيا للتأكد من المعلومات المتحصل عليها.

و قد تضمن الاستبيان 3 محاور أساسية تتمثل في:

❖ **المحور الأول:** البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

❖ **المحور الثاني:** الرضا و الأداء الوظيفي للموظفين بالمديرية و تضمن عدة أبعاد تمثلت في (نظام

العمل، بيئة العمل الاجتماعية، بيئة العمل المادية، الرواتب، المزايا...) حيث تضمن كل بعد عبارات

بمجموع 18 عبارة لكل محور ككل، خصص هذا المحور لتحديد تأثير الرضا الوظيفي على تنمية

الكفاءات.

❖ المحور الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المديرية، و قد تضمنت ثلاثة أبعاد تمثلت في (المهارات،

المعارف، السلوك)، كان الهدف من هذا المحور معرفة مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين أداء الموارد

البشرية بالمديرية.

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: عرض نتائج الدراسة

في إطار هذا المطلب، سنركز بشكل أساسي على تحليل نتائج الإجابات على الأسئلة، بالإضافة إلى عرض

البيانات الشخصية التي تم جمعها من المستجوبين و المتمثلة في الجنس، السن، سنوات الخبرة و المستوى التعليمي

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
50	37	ذكر
50	37	أنثى
%100	74	المجموع

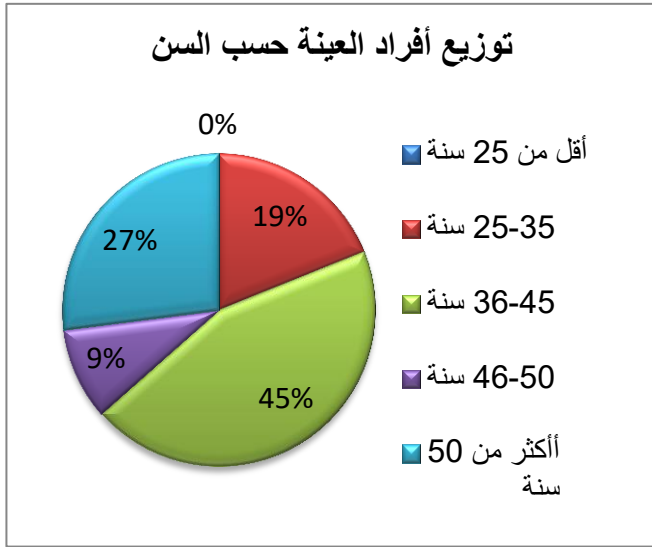
المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول 03 أن فئة الذكور بنسبة 50% تساوي فئة الإناث بنسبة 50% في مديرية الري، و

يرجع ذلك إلى طبيعة المديرية الخدمائية التي تجذب نسبا متساوية من كلا الجنسين ، إضافة إلى سياسة التوظيف

والمساواة التي تتبناها المديرية بهدف تحقيق التوازن بين الجنسين، و كذلك حسب التخصصات و المهارات المطلوبة.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن

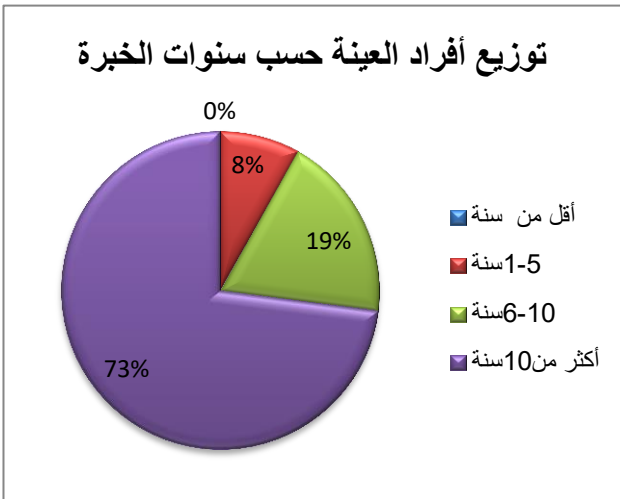


النسبة	التكرار	البيان
أقل من 25 سنة	0	0
سنة 25-35	14	19
سنة 36-45	33	45
سنة 46-50	7	9
أكثر من 50 سنة	20	27
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن الفئة العمرية (3-45سنة) تمثل النسبة الأكبر و التي تقدر ب(45%)، ثم تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (27%)، في حين بلغت الفئة العمرية (25-35 سنة) نسبة(19%)، يتضح لنا من خلال هذه النسب أن المديرية توفر عوامل الاستقرار الوظيفي و نقص دوران العمل ، كذلك تعتمد المديرية على عنصر الخبرة يتضح ذلك من خلال نسبة (27%) لأنها الفئة التي تهتم بالإشراف ومتابعة العمل.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

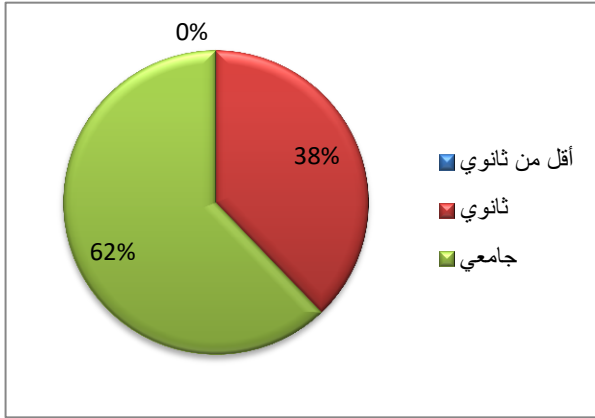


النسبة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	0	0
سنة 1-5	6	8
سنة 6-10	14	19
أكثر من 10 سنة	54	73
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن النسبة المرتفعة سجلت لدى فئة (أكثر من 10 سنوات) حيث قدرت ب (73%) ، تليها نسبة (19%) للموظفين الذين تتراوح خبرتهم من (6-10 سنوات) يدل هذا على خبرة الموظفين و تكيفهم مع بيئة العمل مما خلق ثقافة الاستقرار الوظيفي و عدم تخليهم عن عملهم .
في حين قدرت نسبة (8%) من الموظفين الذين التحقوا حديثا بالمديرية و لديهم خبرة قليلة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



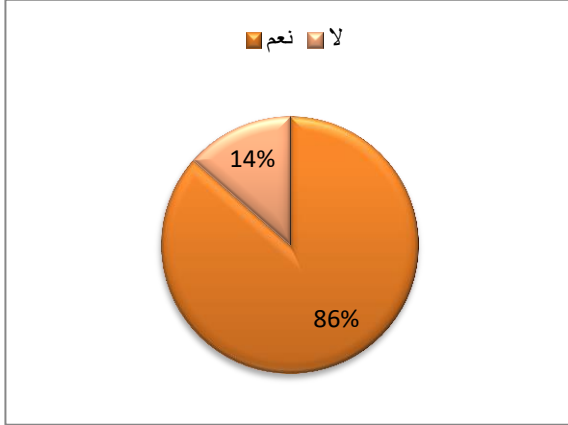
النسبة	التكرار	البيان
أقل من ثانوي	0	0
ثانوي	28	38
جامعي	46	62
المجموع	74	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول (06) ان نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي هو أكبر فئة في العينة المدروسة وذلك بنسبة (19%)، ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي وذلك بنسبة (8%)، و هذا راجع إلى حاجة المديرية إلى الدرجات العلمية في التوظيف و المهارات العالية.

نظام العمل:

- هل لدى المديرية قوانين أو تعليمات داخلية تضمن حقوق العاملين فيها؟

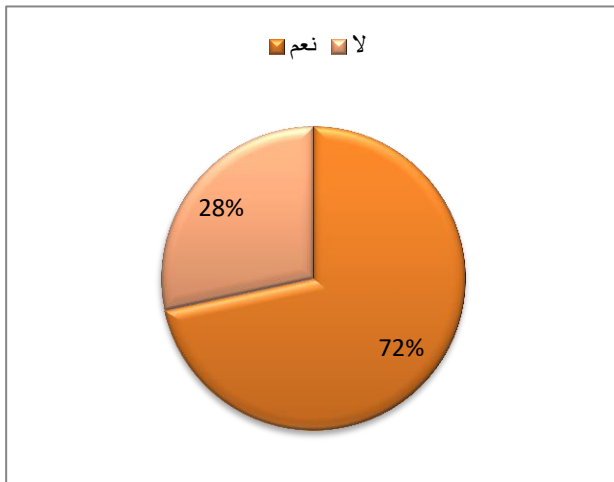


الجدول رقم 07: إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 07

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	64	86%
لا	10	14%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

يظهر لنا الجدول رقم (07) أن الغالبية الكبرى من الموظفين ترى وجود قوانين و تعليمات لحماية الحقوق و التي تعتبر مؤشراً إيجابياً لبيئة العمل في المديرية حيث أجاب 86% من المشاركين بـ "نعم"، وهو ما يمثل 64 موظفاً من إجمالي 74 موظفاً شملهم الاستطلاع. وعلى الرغم من الأغلبية، فإن نسبة الـ 14% أي ما يعادل 10 موظفين، لا ترى ذلك تمثل شريحة من الموظفين التي تشعر بعدم الأمان أو عدم اليقين بشأن حقوقهم في العمل وقد يكون ناتجاً عن عدم معرفتهم بوجود هذه القوانين أو التعليمات.



- هل نعرف بوضوح كيف يتم تقييم أدائنا؟

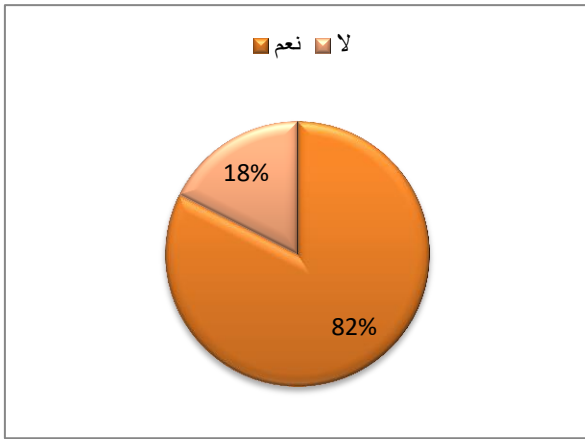
جدول رقم 08: إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 08

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	53	72%
لا	21	28%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

توضح نتائج الاستبيان من خلال الجدول رقم (08) أن غالبية الموظفين في المديرية لديهم فهم واضح لكيفية تقييم أدائهم. حيث أجاب **72%** من المشاركين بـ "نعم"، وهو ما يمثل **53** موظفًا من إجمالي **74** موظفًا شملهم الاستطلاع. في المقابل، أفاد **28%** من الموظفين، أي ما يعادل **21** موظفًا، بأنهم لا يعرفون بوضوح كيف يتم تقييم أدائهم في المؤسسة. هذه النسبة تمثل أكثر من ربع الموظفين، وتشير إلى وجود قدر من الغموض أو عدم الشفافية في نظام تقييم الأداء بالنسبة لهذه المجموعة.

• هل المهام المسندة إليك واضحة؟



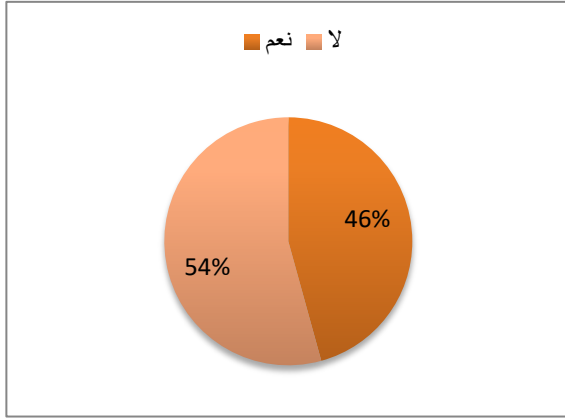
جدول رقم 09: إجابات رقم العينة للسؤال رقم 09

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	61	82%
لا	13	18%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

تظهر نتائج الاستبيان من خلال الجدول رقم (09) أن غالبية كبيرة من الموظفين في المديرية يرون أن المهام المسندة إليهم واضحة. حيث أجاب **82%** من المشاركين بـ "نعم"، وهو ما يمثل **61** موظفًا من إجمالي **74** موظفًا شملهم الاستطلاع و الذي يساعد في زيادة الإنتاجية والكفاءة للمديرية في المقابل، أفاد **18%** من الموظفين، أي ما يعادل **13** موظفًا، بأن المهام المسندة إليهم غير واضحة. هذه النسبة، على الرغم من كونها أقلية، لا تزال تمثل شريحة من الموظفين قد تواجه صعوبات في أداء عملها بكفاءة قد يعود ذلك إلى ضعف التواصل مع المسؤول المباشر و غياب التفاصيل الكافية حول مهام المديرية أو نقص المعرفة و التدريب لدى الموظف.

• هل ساعات العمل مرنة؟



جدول رقم 10: إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 10

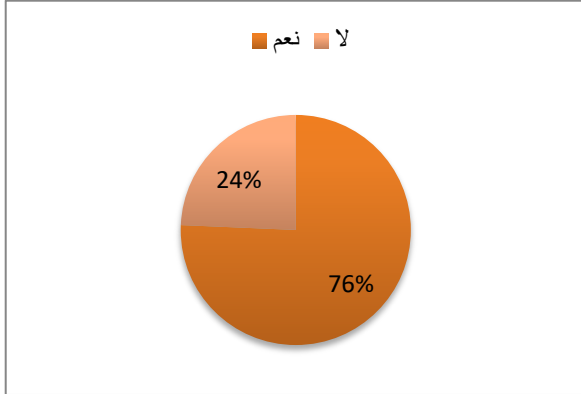
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	46%
لا	38	54%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

يظهر الجدول رقم (10) أن 38 موظف أجابوا بـ 'لا' و هو ما يمثل 54% من إجمالي المشاركين، هذه النسبة تشير إلى أن أكثر من نصف العينة المستطلعة ترى أن ساعات العمل في بيئة عملهم غير مرنة. في المقابل، أجاب 32 موظفا بـ "نعم"، وهو ما يمثل 46% من إجمالي المشاركين يرتبط هذا بكفاءتهم في العمل و قدرتهم على إدارة الوقت بفعالية، على الرغم من أنها نسبة ليست قليلة، إلا أنها لا تمثل الأغلبية. إذاً، يشير هذا الجدول إلى أن الرأي السائد بين الموظفين هو عدم مرونة ساعات العمل. وقد يعزى ذلك إلى أسباب متنوعة، لعل من أبرزها غموض المهام و الأهداف أو صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، أو ربما بسبب ما يلاقونه من ضغوط وإرهاق.

بيئة العمل الاجتماعية:

- هل تلاحظ أن علاقات العمل قائمة على الاحترام و التعاون؟



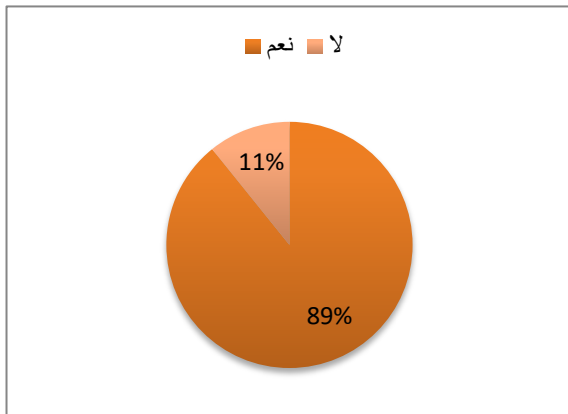
جدول رقم 11: إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 11

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	56	76%
لا	18	24%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

تكشف لنا نتائج الاستبيان من خلال الجدول رقم(11) أن غالبية الموظفين في المديرية يرون أن علاقات العمل تسودها مظاهر الاحترام والتعاون. حيث أجاب 76% من المشاركين بـ "نعم"، وهو ما يمثل 56 موظفًا من إجمالي 74 موظفًا شملهم الاستطلاع. في المقابل، أفاد 24% من الموظفين، أي ما يعادل 18 موظفًا، بأنهم لا يلاحظون أن علاقات العمل قائمة على الاحترام والتعاون. هذه النسبة تمثل تقريباً ربع الموظفين المشاركين، وهي نسبة ليست بالهينة وتستدعي دراسة معمقة لفهم الأسباب الكامنة وراء هذا التصور، وقد ترجع هذه الأخيرة إلى سوء التواصل أو غيابه بين الموظفين أو عدم الاعتراف بإنجازات الموظفين و قد يكون غياب الثقة بين الموظفين سببا إضافيا.

- هل يمكن للموظفين التواصل مع الإدارة؟



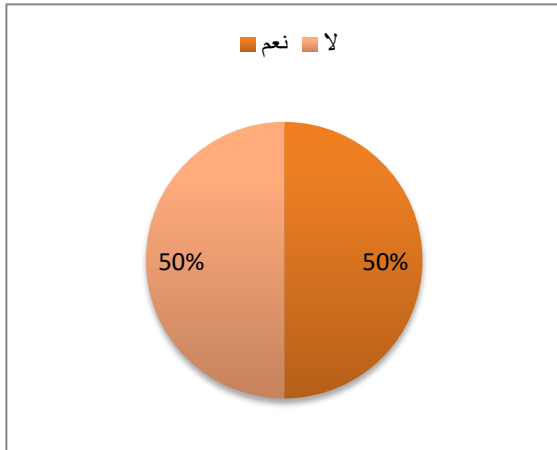
جدول رقم 12: إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 12

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	66	89%
لا	08	11%
المجموع	74	100%

يظهر الجدول رقم(12) من خلال نتائج الاستبيان أن الغالبية الكبرى من الموظفين في المديرية يرون أن لديهم القدرة على التواصل بسهولة مع الإدارة. حيث أجاب **89%** من المشاركين بـ "نعم"، وهو ما يمثل **66** موظفًا من إجمالي **74** موظفًا شملهم الاستطلاع. في المقابل، أفاد **11%** من الموظفين، أي ما يعادل **8** موظفين، إلى أنهم لا يستطيعون التواصل مع الإدارة. هذه النسبة وإن كانت صغيرة مقارنة بالأغلبية، إلا أنها تستدعي الانتباه والتحليل لمعرفة الأسباب الكامنة وراء هذا الشعور لدى هذه المجموعة من الموظفين الذي قد يكون ناتجًا عن افتقارهم إلى الثقة في قدرتهم على التعبير أمام الإدارة أو بسبب انتشار ثقافة اللوم و العقاب بين الموظفين و ربما يعود ذلك إلى حجم المديرية الكبير و كثرة عدد الموظفين.

• هل هناك سياسة لمنع التمييز في بيئة العمل؟

جدول رقم 13: إجابات أفراد العينة للسؤال رقم 13

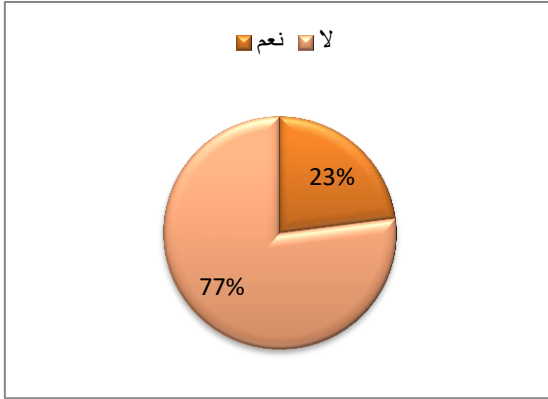


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	37	50%
لا	37	50%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

تظهر لنا نتائج الجدول رقم(13) انقسامًا متساويًا بين الموظفين حول وجود سياسة واضحة لمكافحة التمييز في المديرية. فقد وافق **50%** من المشاركين (**37** موظفًا من أصل **74**) على وجودها، بينما عارض ذلك النصف الآخر بنفس العدد. يمكن فهم هذا التوزيع المتساوي للآراء على أنه غياب اليقين أو الوضوح بين الموظفين حول وجود سياسة في مديرتهم لمكافحة التمييز أو أن المديرية بالفعل لا تملك سياسة رسمية ومكتوبة وشاملة لمكافحة التمييز.

• هل هناك أنشطة اجتماعية تعزز روح الفريق؟



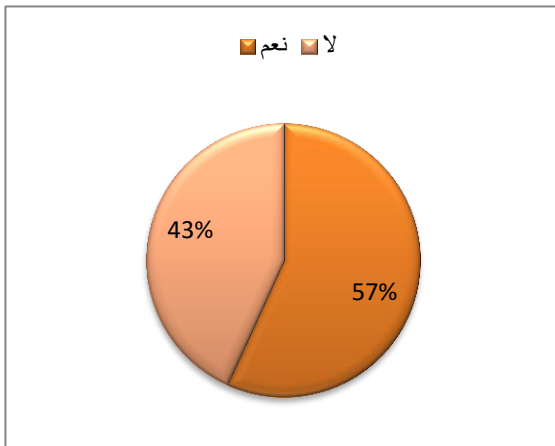
جدول رقم 14: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 14

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	23%
لا	57	77%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

تكشف لنا نتائج الاستبيان في الجدول رقم (14) أن الغالبية العظمى من الموظفين في المديرية يرون نقصاً في الأنشطة الاجتماعية التي تدعم وتعزز العمل الجماعي بفعالية. حيث أجاب 77% من المشاركين بـ "لا"، وهو ما يمثل 57 موظفًا من إجمالي 74 موظفًا شملهم الاستطلاع. في المقابل، يرى 23% فقط من الموظفين، أي ما يعادل 17 موظفًا أن هناك أنشطة اجتماعية تساهم في تعزيز روح الفريق داخل المديرية. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى وجود فجوة كبيرة في هذا الجانب من بيئة العمل، وهذا لأن المديرية كان لديها بالفعل أنشطة في الماضي وقد أوقفتها في الوقت الحبيطة العمل المادية:

• هل ظروف العمل مناسبة لأداء المهام؟



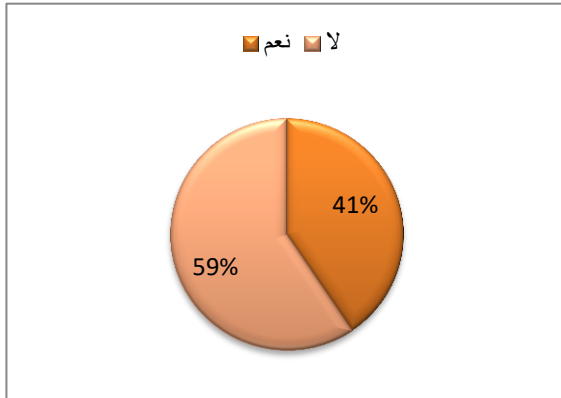
جدول رقم 15: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 15

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	42	57%
لا	32	43%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

نرى من خلال الجدول رقم(15) أن الموظفين لديهم وجهات نظر متباينة حول مدى ملاءمة ظروف العمل لأداء مهامهم في المديرية، حيث أن نسبة 57% وهو ما يمثل 42 موظفًا من إجمالي 74 موظفًا شملهم الاستطلاع ترى أن الظروف مناسبة وهي إيجابية إلى حد ما وتشير إلى أن جزءًا كبيرًا من الموظفين لا يواجهون صعوبات كبيرة في بيئتهم المادية لأداء عملهم. بينما الـ 43% من الموظفين، أي ما يعادل 32 موظفًا ترى أن الظروف غير مناسبة وتعتبر مؤثرًا هامًا لوجود مشكلات تؤثر على جزء كبير من القوى العاملة راجع إلى أسباب كصعوبة التنقل و المواصلات بالنسبة للموظفين المقيمين بعيدا عن المديرية، و طبيعة العمل كالمهام الروتينية و المملة.

• هل يتم توفير الأدوات التكنولوجية المساعدة في أداء المهام؟



جدول رقم 16: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 16

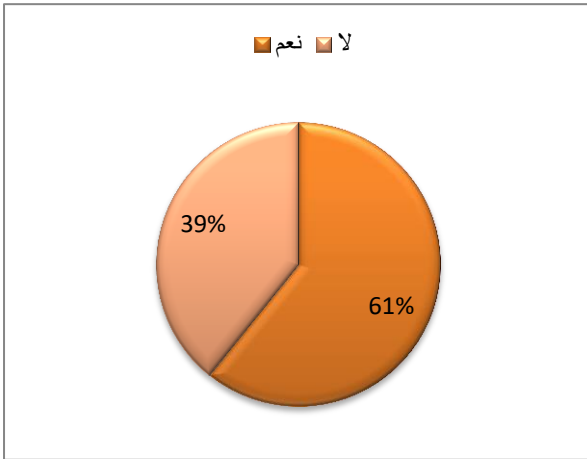
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	41%
لا	44	59%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

تكشف لنا نتائج الاستبيان في الجدول رقم(16) أن غالبية الموظفين في المديرية يرون أن الأدوات التكنولوجية الكافية أو المناسبة غير متوفرة لمساعدتهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية في العصر الرقمي الحالي. حيث أجاب 59% من المشاركين بـ "لا"، وهو ما يمثل 44 موظفًا من إجمالي 74 موظفًا. في المقابل، يرى 41% فقط من الموظفين، أي ما يعادل 30 موظفًا، أن الأدوات التكنولوجية المساعدة متوفرة لديهم لأداء مهامهم. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى وجود فجوة كبيرة سببها قد يكون هناك تفاوت في توفر الأدوات التكنولوجية بين أقسام مختلفة في المديرية أو بين فئات مختلفة من الموظفين.

• هل يوجد اهتمام بنظافة المكان و جودته؟

جدول رقم 17: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 17



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	45	61%
لا	29	39%
المجموع	74	100%

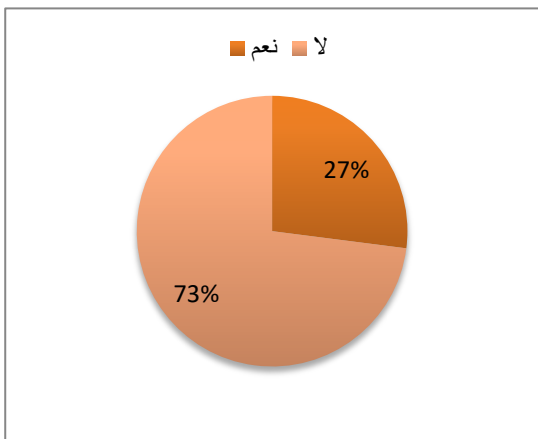
المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

تظهر نتائج الاستبيان في الجدول رقم (17) أن غالبية الموظفين في المديرية راضون عن حالة بيئة العمل المادية من حيث النظافة والصيانة، حيث أجاب 61% من المشاركين بـ "نعم"، وهو ما يمثل 45 موظفًا من إجمالي 74 موظفًا شملهم الاستطلاع. مع ذلك، فإن نسبة الـ 39% أي ما يعادل 29 موظفًا لا ترى اهتمامًا كافيًا بنظافة مكان العمل قد يكون راجعًا إلى التأثير السلبي على الصحة والسلامة العامة في المديرية بسبب انتشار الجراثيم و الأمراض.

الرواتب و المزاي:

• هل أنت راض عن مستوى الأجر؟

جدول رقم 18: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 18



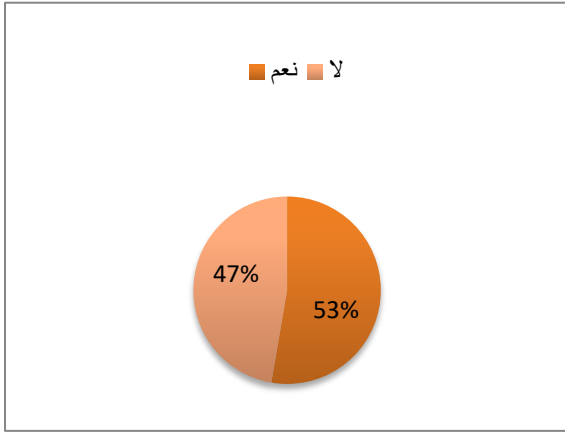
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	27%
لا	54	73%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

يبين لنا الجدول رقم(18) أن القسم الأكبر من العينة المستجوبة يشعر بعدم الرضا تجاه قيمة رواتبهم، وتؤكد النسبة المرتفعة **73%** لمن أجابوا بـ "لا" ما يعادل **54** موظف على وجود حالة استياء عامة بين الموظفين بشأن أجورهم وقد يكون ذلك بسبب عدم تناسب أجورهم مع المستوى المعيشي الحالي أو ربما يرجع هذا إلى مقارنة الموظف للأجر الذي يتقاضاه مع موظفين من نفس مستواه في مؤسسات أخرى، بينما هناك أقلية قليلة راضية عن مستوى الأجر فقط **27%** ما يعادل **20** موظف من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم"، مما يدل على أن نسبة الرضا عن الأجور منخفضة جداً تتطلب اهتماماً وتقييماً دقيقاً من أجل الحفاظ على بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

• هل تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من الجهد؟

جدول رقم **19**: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم **19**



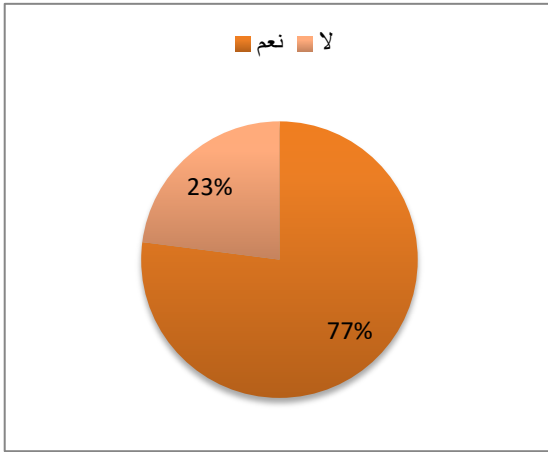
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	39	53%
لا	35	47%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن **39** موظفاً أجابوا بـ 'نعم' و هو ما يمثل **53%** من إجمالي المشاركين، هذا ما يشير إلى أن أكثر من نصف العينة تشجعها الحوافز المالية على بذل المزيد من الجهد ، و في المقابل أجاب **35** موظفاً بـ 'لا' و هو ما يعادل **47%** من إجمالي المشاركين، هذا يدل على أن هذه النسبة على استعداد لبذل جهود أكبر حتى مع الحوافز المادية في هذا الحال يجب الاهتمام بالحوافز المعنوية كالشعور بالاحترام و تحقيق الذات من أجل تحقيق النسبة المتبقية على بذل أقصى جهد.

• هل يوجد تأمين صحي و تغطية اجتماعية للموظفين؟

جدول رقم 20: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 20



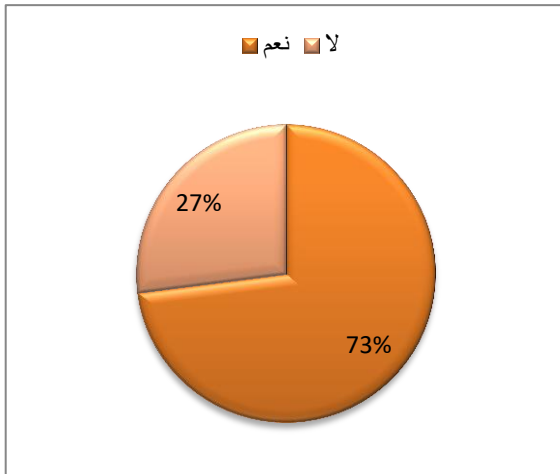
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	57	77%
لا	17	23%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (20) تبين لنا أن 57 موظفا أجابوا ب 'نعم' و هو ما يمثل 77% من النسبة الكلية، مما يدل على أن أغلب المستجوبين لديهم تأمين صحي و تغطية اجتماعية، و في المقابل أجاب 17 موظفا ب 'لا' ما يعادل نسبة 23 % تمثل هذه النسبة جزءاً صغيراً من النسبة الإجمالية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أنواع عقود العمل أو وجود مجموعات معينة من الموظفين يشملهم التأمين، لكن من الضروري تدارك الأسباب والتعامل معها.

• هل يتم تقدير عملك من طرف المسؤول المباشر؟

جدول رقم 21: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 21



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	54	73%
لا	20	27%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

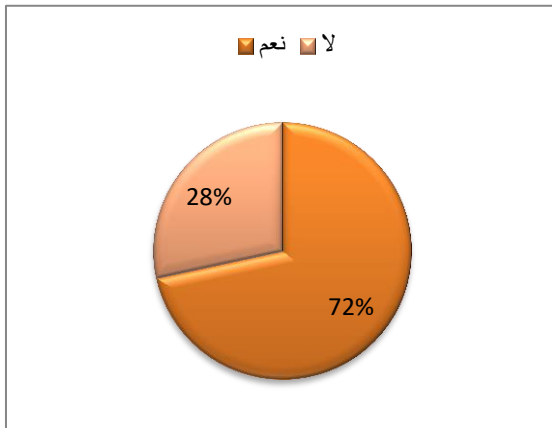
تظهر في الجدول رقم (21) نتائج الاستبيان أن غالبية الموظفين في المديرية يشعرون بتقدير عملهم من قبل مسؤوليهم المباشرين. حيث أجاب 73% من المشاركين ب "نعم"، وهو ما يمثل 54 موظفاً من إجمالي 74 موظفاً

شملهم الاستطلاع حيث تعتبر علامة إيجابية على وجود ثقافة تقدير للجهود في جزء كبير من المديرية. في المقابل، أفاد **27%** من الموظفين، أي ما يعادل **20 موظفًا**، بأنهم لا يشعرون بتقدير عملهم من قبل مسؤوليهم المباشرين. هذه النسبة تمثل أكثر من ربع الموظفين، وهي نسبة مهمة تستدعي الاهتمام والتحليل لأن التغاضي عنه قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى هؤلاء الموظفين قد يرجع ذلك إلى عدم قيام الموظف بتوثيق إنجازاته أو عدم توصيل إنجازاته بطريقة صحيحة لمديره و أحيانا يتوقع الموظف مستوى معين من التقدير لا يتوافق مع أسلوب الإدارة.

التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

• هل هناك مرونة في التعامل مع الحالات الطارئة؟

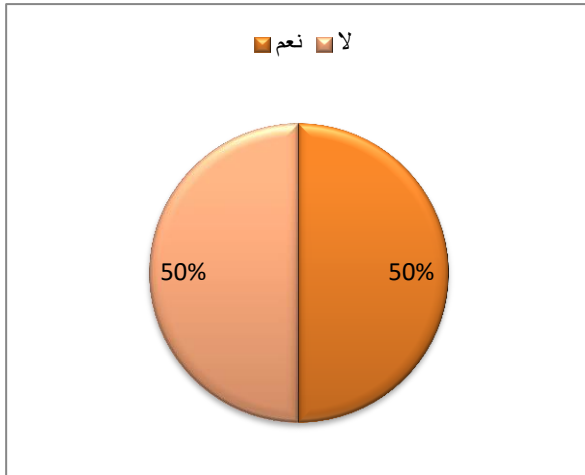
جدول رقم 22: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 22



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	53	72%
لا	21	28%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا أن **53** موظفًا أجابوا بـ 'نعم' و هو ما يمثل **72%** من النسبة الكلية للموظفين، بينما أجاب **21** موظفًا بـ 'لا' وهو ما يعادل **28%** من النسبة الكلية، هذا ما يشير إلى أن أغلب الموظفين يتم التعامل مع ظروفهم الطارئة بمرونة مما يزيد مستوى الرضا لديهم، أما بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بـ 'لا' قد يكون السبب راجع لانعدام الثقة في بعض الموظفين والشك في مصداقيتهم .



• هل الاجازات السنوية كافية بالنسبة لك؟

جدول رقم 23: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 23

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	37	50%
لا	37	50%
المجموع	74	100%

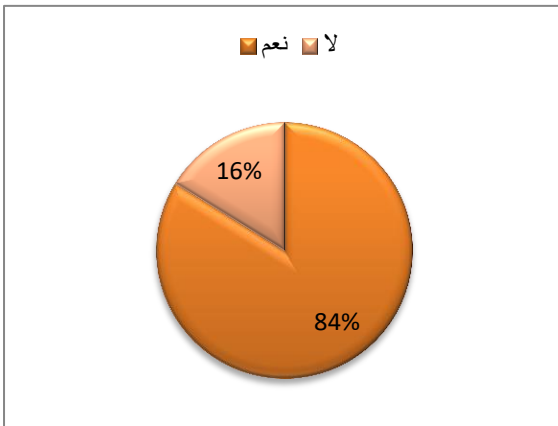
المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

تظهر لنا نتائج الجدول رقم (23) انقسامًا متساويًا بين الموظفين حول كفاية الاجازات بالنسبة لهم، حيث يرى 50% من الموظفين بعدد 37 أن الاجازات السنوية كافية بالنسبة لهم بينما يرى 50% من الموظفين أي نصفهم أن الاجازات السنوية غير كافية لهم، هذا التباين الكبير يشير إلى أن لا يوجد تفسير واحد، بل هناك مجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر على رضا الموظفين عن إجازاتهم منها: الاحتياجات الفردية فالموظف الذي لديه عائلة كبيرة يرى أن الإجازات الحالية قليلة مقارنة باحتياجاته ويحتاج للسفر و قضاء هوايات محددة، بينما الموظف الأعزب، يفضل قضاء وقته في أنشطة لا تتطلب إجازات طويلة، وقد يرى أن الإجازات السنوية كافية تمامًا إلى جانب الأهمية التي توليها المديرية لتشجيع الموظفين على أخذ فترات الراحة.

المهارات:

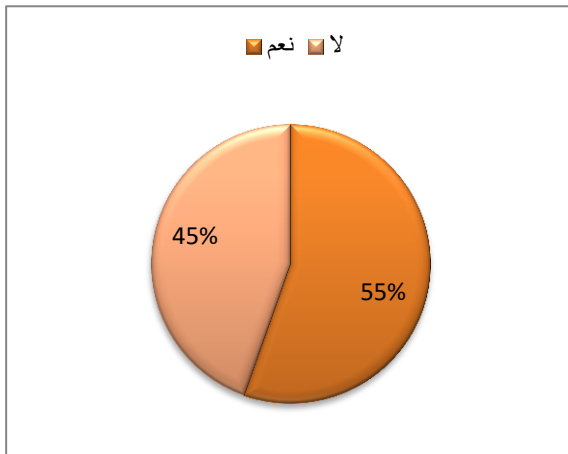
• هل تجد نفسك قادرا على العمل بفعالية ضمن فريق؟

جدول رقم 24: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 24



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	62	84%
لا	12	16%
المجموع	74	100%

نلاحظ حسب الجدول رقم(24) أن 62 موظف أجابوا ب 'نعم' وهو ما يمثل 84% من النسبة الكلية ما يشير بأن أغلب الموظفين يمتلكون القدرة على العمل بفعالية كجزء من فريق، ما يفسر امتلاك غالبيتهم مهارات جيدة في التواصل، التفاوض، وحل المشكلات، مما يمكنهم من الاندماج والعمل بانسجام مع زملائهم. بينما أجاب 12 موظف المتبقون ب 'لا' ما يمثل 16% من النسبة الكلية لا يستطيعون العمل بفعالية ضمن فريق هذا يدل على أن الأقلية من موظفي المديرية يفضلون العمل لوحدهم بعيدا عن المجموعة ويشعرون بإنتاجية أكبر عندما يتحملون المسؤولية الكاملة عن مهامهم دون الحاجة إلى التنسيق المستمر مع الآخرين.



• هل تضع المديرية استراتيجيات لتدريب المورد البشري؟

جدول رقم 25: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 25

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	41	55%
لا	33	45%
المجموع	74	100%

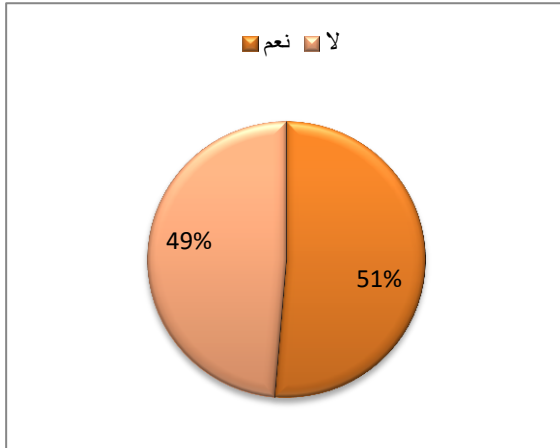
المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

حسب الجدول رقم(25) أجاب 41 موظفا ب 'نعم' وهو ما يمثل 55% من النسبة الكلية للمستجوبين، وفي المقابل أجاب 33 موظفا ب 'لا' نسبتهم تمثل 45% من أصل النسبة الكلية للعينة، حيث تبين لنا أن المديرية تعتمد تدريب الموظف حسب النقص الذي يعاني منه، فاستراتيجيات التدريب التي تضعها تكون إما عن طريق الأهداف أو عن طريق المشاريع لديها، إلا أن التدريب يجب أن يشمل جميع الموظفين لتحسين أدائهم و الاستفادة منهم.



- هل تولي المديرية أهمية كبيرة لنوعية التدريب و التعليم؟

جدول رقم 26: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 26



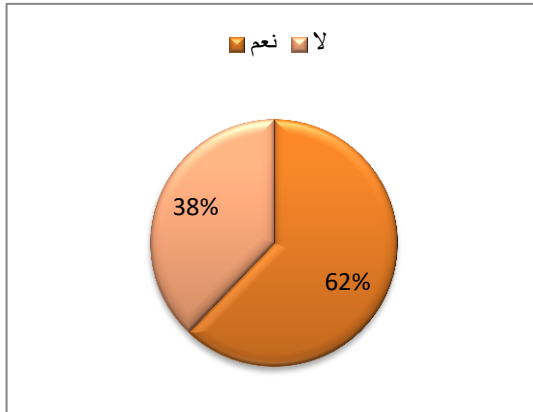
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	38	51%
لا	36	49%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

يظهر لنا الجدول رقم (26) أن 38 موظف أجابوا ب 'نعم' بنسبة 51% ، لأنهم يرون أن المديرية توفر برامج تدريب متنوعة، وقد تشجعهم الإدارة العليا على التعليم المستمر، بينما أجاب 36 موظفا ب 'لا' ما يعادل 49% من النسبة الكلية، وترجع تلك الأخيرة إلى نوعية التدريب المقدم حيث يرى البعض أن برامج التدريب سطحية و لا تركز على المهارات العملية أو لا تتوافق مع احتياجاتهم الفعلية لتطوير مساهمهم المهني. إضافة إلى ما سبق تلعب توقعات الموظفين دورا كبيرا، فالموظف الذي لديه طموح كبير للتطور قد يرى نقصا في التدريب، بينما الموظف الاخر يكون راضيا بما يقدم حتى لو كان محدودا.

الكفاءات:

- هل تضع المديرية برامج تكوينية لتطوير معارف الموظفين بصفة مستمرة؟



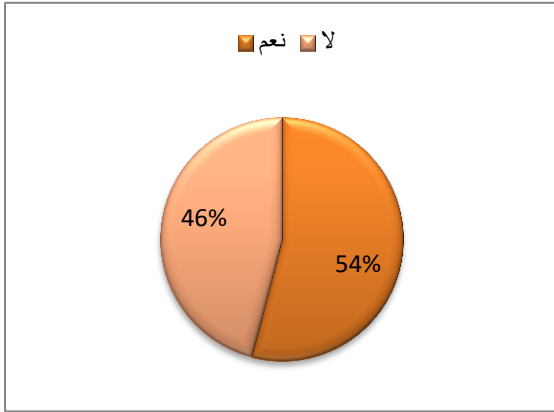
جدول رقم 27: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 27

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	46	62%
لا	28	38%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن 46 موظف أجابوا بـ 'نعم' ما يمثل نسبة 62%، و في المقابل أجاب 28 موظفا بـ 'لا' و تقدر نسبتهم بـ 38% من النسبة الكلية، هذا يدل أن نسبة 62% من النسبة الكلية تم تكوينهم إما تكوين داخل الوطن أو خارجه، أما النسبة المتبقية الذي أجابوا بـ 'لا' لم تضع المديرية برامج لتكوينهم ، و قد يرجع ذلك إلى عدم استهدافهم بالبرامج المناسبة حيث قد تكون البرامج التكوينية المتاحة لا تناسب تخصصاتهم أو قد تكون توقعات هذه الفئة من الموظفين عالية و غير واقعية.

• هل تعتمد المديرية استخدام الكفاءات لاكتساب معارف جديدة؟



جدول رقم 28: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 28

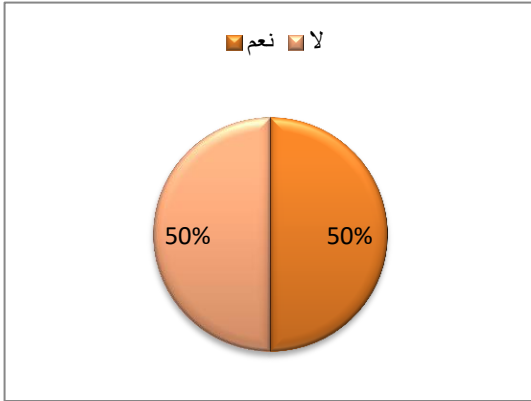
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	40	54%
لا	34	46%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

يبين لنا الجدول رقم (28) أن 40 موظفا أجابوا بـ 'نعم' و هو ما يمثل نسبة 54%، بينما أجاب 34 موظفا بـ 'لا' بنسبة 46% من النسبة الكلية، فهذه النسبة ترى عدم استخدام الكفاءات لزيادة المعارف لعل السبب الأبرز لهذا التباين هو عدم وجود استراتيجية واضحة وموحدة لإدارة المعرفة، فقد تكون المديرية تركز بشكل أكبر على الدورات التدريبية التقليدية أو الاستشاريين الخارجيين كمصدر رئيسي لاكتساب المعرفة، بدلاً من استغلال الكفاءات الداخلية. أو قد لا تكون السياسات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير الكفاءات مطبقة بشكل موحد عبر جميع الأقسام أو الفرق داخل المديرية.



- هل توفر المديرية بيئة عمل مناسبة لتطوير الكفاءات الجماعية؟



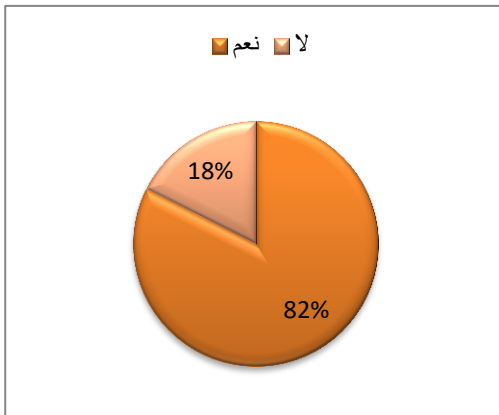
جدول رقم 29: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 29

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	37	نعم
50%	37	لا
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

يظهر لنا الجدول رقم (29) أن نصف المستجوبين بنسبة 50% أجابوا بـ 'نعم' ما يعادل 37 موظف يرون وجود آليات لتبادل المعرفة بينهم ما يساعد في تطوير كفاءاتهم الجماعية، بينما النصف الآخر من الموظفين بـ 'لا' أي أن 50% من النسبة الكلية وترى أن المديرية لا توفر بيئة عمل مناسبة لتطوير الكفاءات الجماعية، وقد يرجع ذلك إلى التجربة الشخصية لكل موظف و ذلك حسب موقعه، مديره المباشر، طبيعة عمله و شخصيته او بسبب نقص التواصل حيث ان المديرية يمكن ان توفر فرصا للتطوير لكن لا توصلها بفعالية لجميع الموظفين، كما يلعب المدير المباشر دورا كبيرا، فالمدير يدعم فريقه بيئة تطويرية أما الذي يركز فقط على المهام فهو يعيق ذلك.

- هل ارتفاع مستوى رضاك الوظيفي يزيد من دافعيتك لتطوير كفاءاتك؟



جدول رقم 30: إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 30

النسبة	التكرار	الإجابة
82%	61	نعم
18%	13	لا
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (30) أن 61 موظفا أفادوا بـ 'نعم' ما يمثل 82% من النسبة الكلية للعيينة المستجوبة، بينما أجاب 13 موظف فقط بـ 'لا' ما يعادل نسبة 18% من النسبة الكلية، قد يعود هذا إلى شخصية هذه الفئة من الموظفين كغياب الدافع للنمو و عدم الرغبة في التحدي أو بسبب خوفهم من الفشل والتغيير أو ربما بسبب قناعتهم بوضعهم و الرغبة في الحفاظ عليه، وهنا الرضا الوظيفي لا يؤثر بشكل كبير على أدائهم، فيمكن القول إن الرضا الوظيفي المتزايد لدى أغلب العاملين بمديرية الري يمثل محرّكاً أساسياً لتنمية مهاراتهم ورفع كفاءة عملهم.

الخلاصة:

استنادا إلى دراستنا الميدانية على مستوى مديرية الري بولاية تلمسان، و بعد تحليل نتائج الاستبيان، تبين لنا أن الفرضية الأولى التي تم صياغتها عند الانطلاق في هذا البحث و التي أفادت بأن ' الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الكفاءات ' صحيحة و موافقة لنتائج دراستنا ، كما توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر مصدرا أساسيا لتنمية كفاءات الموارد البشرية أي أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوي بين الرضا الوظيفي و الكفاءات في مديرية الري بولاية تلمسان، وبالرغم من وجود جوانب إيجابية في بيئة ونظام العمل بالمديرية، إلا أن الدراسة كشفت عن بعض التحديات في عدة جوانب كمرونة ساعات العمل، الرضا عن الأجور، وسياسات مكافحة التمييز، الأنشطة الاجتماعية، وتوفر الأدوات التكنولوجية، إلى جانب أن هناك ضرورة لتطوير إدارة الكفاءات فيما يتعلق بالتدريب ودعم الكفاءات المشتركة. عموماً، يتبين لنا أن الرضا الوظيفي يعد عاملا رئيسيا لتحفيز دافعية الموظفين لتطوير مهاراتهم، الأمر الذي يستوجب على المديرية توجيه اهتمام خاص نحو تحسين المحددات التي تؤثر في رضاهم الوظيفي داخل المديرية.

الخاتمة

الخاتمة:

ختامًا، لقد سعينا من خلال دراستنا بنهجها النظري والتطبيقي إلى تسليط الضوء على الدور المحوري للكفاءة المهنية في تطوير الأداء الوظيفي ونموه داخل المنظمات الجزائرية. وقد أكدت لنا النتائج بوضوح أن الكفاءة هي الأساس الذي لا يمكن لأي مؤسسة تجاهله في سعيها نحو التميز. وتتجلى شمولية الكفاءة في كونها تتجاوز حدود المهارات التقنية لتشمل طيفًا واسعًا من القدرات الشخصية والاجتماعية التي تمكن الأفراد من التفاعل الإيجابي في محيط العمل وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، يبرز الرضا الوظيفي كعنصر بالغ الأهمية، فبالرغم من تعدد الزوايا العلمية التي تناولته، يبقى شعورًا إيجابيًا جوهريًا للموظف، تتعدى آثاره مجرد تحقيق السعادة الفردية ليصبح محفزًا للأداء المتميز وتقليل المعوقات التشغيلية. لذا، فإن الاهتمام المتزايد من قبل الإدارة الحديثة بالرضا الوظيفي، من خلال تهيئة بيئات عمل تعاونية وتشاركية، يمثل استراتيجية حيوية لبناء مؤسسات جزائرية مزدهرة قادرة على استقطاب الكفاءات وتنميتها وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وعليه يمكننا أن نورد أهم ما توصلنا إليه من نتائج في النقاط الآتية:

- توجد علاقة تأثير وتبادل بين الرضا الوظيفي والكفاءات، فكلما زاد الرضا الوظيفي تحسّن و ترتفع معه الكفاءات في المؤسسة.
- يعتبر الرضا الوظيفي المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله بشكل جيد، وهو درجة رضاه على العمل من خلال الحوافز المادية و المعنوية.
- إن الكفاءات البشرية هي الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاطها.
- إن الحوافز المادية لوحدها لا تسبب الرضا الوظيفي، بل لابد من وجود الحوافز المعنوية (كالشكر و الثناء و التقدير...) من أجل الرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

- المؤسسات التي توفر بيئة مهنية داعمة للتقدم الوظيفي و توفر فرصا للنمو المهني هي الأكثر استقطابا و جذبا للكفاءات البشرية.

- العلاقات الإيجابية بين الزملاء الناتجة عن الرضا الوظيفي، تسهم في رفع مستوى العمل الجماعي وتحسين الكفاءات الذاتية للأفراد في المؤسسة.

- إن قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة، الناتجة عن امتلاكهم الكفاءات اللازمة، تساهم بشكل كبير في شعورهم بالرضا عن إنجازاتهم وعن وظائفهم بشكل عام.

و بالنسبة لنتائج الاستبيان خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غالبية أفراد عينة الدراسة راضين عن نظام العمل في مديرية الري بتلمسان.

- العلاقات بين أفراد الدراسة قائمة على الاحترام و التعاون.

- أغلب أفراد الدراسة يمكنهم التواصل مع الإدارة بسهولة.

- نصف أفراد الدراسة يعانون من عدم وجود سياسة لمنع التمييز في بيئة العمل.

- هناك مستوى من عدم الرضا يتعلق بمستوى الأجور لدى غالبية الموظفين.

- غالبية أفراد العينة يرون أن المديرية تقوم بجهود لتوفير برامج تكوينية مستمرة لتطوير معارفهم، ولكن تظل هناك نسبة كبيرة ترى عكس ذلك.

- الغالبية من أفراد الدراسة يؤدي ارتفاع رضاهم الوظيفي إلى زيادة دافعيتهم لتطوير كفاءاتهم.

التوصيات:

- لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من المواضيع التي تحظى باهتمام المديرية، فزيادة الرضا الوظيفي لدى

الموظفين يساهم في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم.



- لتحقيق الرضا الوظيفي يجب الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه كالمكافأة، التقدير و تحسين مستوى الرواتب الذي يتناسب مع مستويات المعيشة في الوقت الحالي.
- الاهتمام بوجود سياسات تمنعس التمييز بين الموظفين و فرض قواعد تتسم بالمساواة و العدالة و الكفاءة.
- تنظيم دورات توعوية وورش عمل لتعريف الموظفين بحقوقهم في بيئة العمل ، وآليات الإبلاغ عن أي تجاوزات.
- يجب خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على التعلم الذاتي والمستمر، وتوفير الموارد والدعم اللازم لذلك.
- وضع آليات لتقييم فعالية البرامج التكوينية في تطوير معارف و مهارات الموظفين وتأثيرها على أدائهم.
- الاهتمام بنوعية التدريب و التعليم من أجل تحسين أداء الموظفين.
- لتحسين مستويات الرضا الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي، يجب على المديرية أن تولي اهتمامًا خاصًا لمراجعة نظام الأجور والمزايا الحالي ومواءمته مع المعايير السائدة في القطاع والمنطقة، مع الأخذ في الاعتبار جهود ومساهمات الموظفين كمعيار أساسي للتحسين.

قائمة المصادر و المراجع



الكتب:

1. زواتيني عبد العزيز، 'الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية'، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2020، عمان، 2019، ص 98,99.
2. العياشي زرزار، بوشمال عبد الغاني، 'إدارة رأس المال الفكري و انعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق- نشر استيراد و توزيع الكتب، الطبعة الأولى 2020، عمان- الأردن، ص 203
3. مدحت أبو النصر، 'الأداء الاداري المتميز'، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ابو النصر، مصر، 2012، ص 125
4. محسن حماني، 'الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية اتصالات الجزائر'، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2020-الجزائر، ص 93,92 .
5. سالم تيسير الشرايدة، 'الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية'، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى، 2010، ص 64.
6. مصطفى مُجد، 'الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء' ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، 2018، الطبعة الاولى 2019، عمان، ص 33,32
7. سميرة عبد الصمد، 'تطوير الكفاءات البشرية و التميز في الأداء'، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2020، عمان، ص 50.
8. نجم الغزاوي، ' جودة التدريب الاداري و متطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015'، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية 2009-عمان- الأردن، ص 20-21.
9. مدحت مُجد أبو النصر، ' الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي'، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 153.



10. سيد مُجَّد جاد، ' استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء/ الأطر المنهجية و التطبيقات العملية. الطبعة الثانية 2016، القاهرة مصر 2016، ص109,110.

الرسائل و المذكرات:

11. بالعربي جمعة، ' تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،

جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، غرداية، 2015,2016، ص30.

12. محي الدين نورة، اومدور مفيدة، ' دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال - دراسة

ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قلمة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قلمة،

2021,2022، ص11.

13. طلحايوي مريم، براهيمى منصور، 'الالتزام المهني و تأثيره على الأداء الوظيفي - دراسة عينة من الموظفين

الاداريين بجامعة أدرار، جامعة العقيد أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

أدرار، 2019,2020، ص10.

14. عميروش عبد الكريم، ضيف مُجَّد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة

العقارية بقلمة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قلمة،

2018,2019، ص5.

15. بوكلبة حياة، النايلى خدوج، ' الضغط المهني و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز -

دراسة حالة، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة،

2013,2014، ص25.



16. ختو بشرى، بوهراة فاطمة، 'التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين'، جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-،معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير،2020،2021،ص38.
17. لعور ريان، بوخلوط خولة، ' دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة اتصالات الجزائر-ميلة-المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ميلة،2023،2024،ص46.
18. أبو العيش ابتسام، ' التغيير التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي'-دراسو حالة مصلحة المراقبة المالية- جيجل، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2013،2014،ص37.
19. قسوم سعاد، ' دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي'- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم1مكرر،جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علومالتسيير،بسكرة،2018،2019،ص52،53.
20. رهام زيد الحلبي، ' مهارات التواصل الاجتماعي و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاعلاميين السوريين- دراسة ميدانية لدى عينة من الاعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة و التلفزيون'، جامعة دمشق، كلية التربية-قسم علم النفس، دمشق،2015،216،ص74.
21. عياد سامية، مصطفىاوي نور الهدى، ' أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس'، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ، ورقلة،2022،2023،ص7.
22. جامع ايمان، مغلاوي نسرين، ' أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- ميلة'، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير ، ميلة،2019،2020،ص21.



23. بن يوب دلال، لبيض خيرة، 'الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر - بوعاني محمود'، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قلمة، 2018، 2019، ص24.
24. بن يمنة محمد، داودي ميمونة، 'جودة الخدمات و أثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية'، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، 2021، 2022، ص33.
25. غزالي حليلة، عبون مبروكة، 'الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار'، جامعة أحمد دراية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و العلوم الاسلامية، أدرار، 2019، 2020، ص29.
26. فراج محمد، 'قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة-'، جامعة ابن خلدون، تيارت، المحقة الجامعية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2020، 2021، ص57، 58.
27. بلقاضي الأمين، 'سبل و اليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة'، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، مخبر الدراسات المالية الاسلامية و التنمية المستدامة، المركز الجامعي مرسلي عبد الله-تيازة-، العدد2/الجزائر2022، ص524، 525.
28. بلخيري سهام، عشيظ حنان، 'أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية-دراسة حالة جامعة البويرة، المركز الجامعي العقيد اكلي او لحاج البويرة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2011، 2012، ص31، 32.



29. الصالح عبد السلامي، 'اليات تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة حالة المديرية الولائية للبريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال'، جامعة أحمد دراية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و العلوم التسيير، أدرار، 2016، 2017، ص30، 31.
30. زهراوي نسرين، 'العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية - بوزيدي لخضر - برج بوعرييج، جامعة مُجَد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019، 2020، ص20.
31. بن حويط مُجَد، 'أثر ادارة الكفاءات على تحسين أداء العاملين، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، غرداية، سنة 2020/2019، ص6.
32. ليتيم نسرين، 'الكفاءة المهنية ودورها في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية -عين تموشنت-'، جامعة بلحاج بوشعيب كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، 2021/2022، ص22.
33. قادري مُجَد ، دور ادارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2020/2019 ص 51.
34. جدي سليم ، غلاب ظريفة ، " اثر ادارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية" جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية، تبسة، 2020/2021، ص4.
35. شراك مُجَد ، دادة بلحاج سعيد، 'إدارة الكفاءات العنصر البشري و أثرها على مستوى الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية'، جامعة عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2022/2023، ص13-14.
36. قصي علي، " دور ادارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت" جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2015، 2016، ص5.



37. بلبشير يحيى، عدة بن يوسف مُجّد علي، 'أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية'، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير، 2020/2021، ص44.
38. خياطي سارة، بودبيزة ريان، "دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية"، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، قائمة، 2020|2021، ص 31.
39. صدام مام، 'دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين'، دراسة ميدانية: مقر دائرة المسيلة 2018، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2017، 2018، ص 35.

المجلات:

40. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيّرات، 'العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة'، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس و الأربعون، شهر 4، 2022، ص8

الملاحق



جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

مراد بودية جميل.

➤ من إعداد الطالبان:

مُجدي خلود - لسني إكرام.

➤ استمارة استبيان لموظفي مديرية الري لولاية تلمسان:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة/ السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، أما بعد:
في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، و تدقيقا
بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على إدارة الكفاءات في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مديرية
الري ولاية تلمسان " نأمل منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة و موضوعية،
مشاركتم ضرورة لضمان دقة النتائج وتحقيق الفائدة المرجوة للجميع، نرجو تعاونكم.

ملاحظة: نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها في هذه الاستمارة سيتم التعامل معها بسرية

تامة، ولن تُستخدم إلا في إطار الدراسة العلمية المحددة.

➤ المحور الأول: البيانات الشخصية



لتوضيح إجابتك، تفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يتوافق مع اختيارك:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة 25-35 سنة 36-45 سنة

46-50 أكثر من 50 سنة

3- سنوات الخبرة في المديرية:

أقل من سنة

1-5 سنوات

6-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ثانوي جامعي

5- في أي قسم أو إدارة تعمل؟

6- ماهو مسمك الوظيفي (المركز)؟

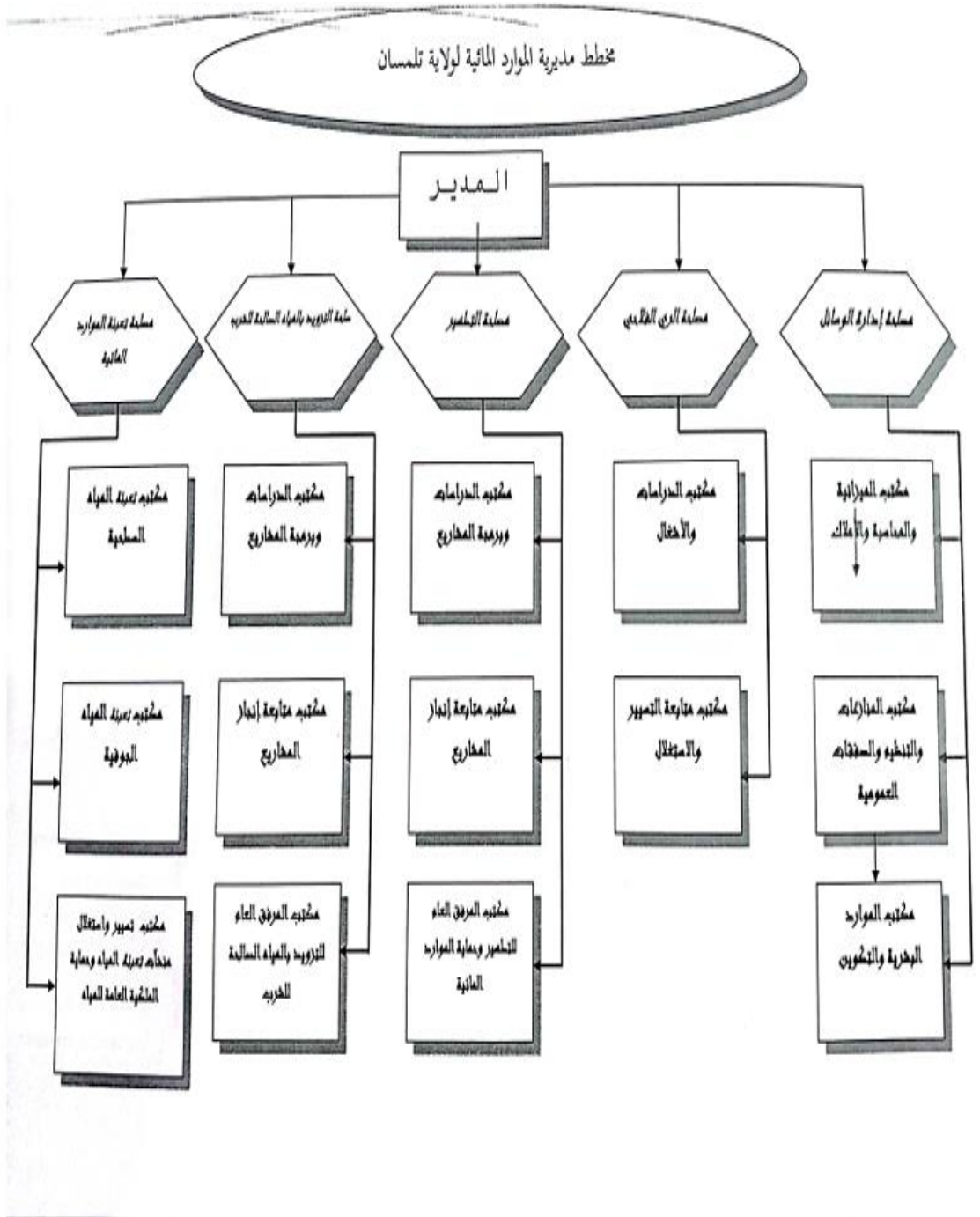


لا	نعم	أسئلة الاستبيان
		نظام العمل
		7- هل لدى المديرية قوانين أو تعليمات داخلية تضمن حقوق العاملين فيها؟
		8- هل نعرف بوضوح كيف يتم تقييم أدائنا وكيف تتم الترقية في المؤسسة؟
		9- هل المهام المسندة إليك واضحة؟
		10- هل ساعات العمل مرنة، أي قابلة للتغيير؟
		بيئة العمل الاجتماعية
		11- هل تلاحظ أن علاقات العمل قائمة على الاحترام و التعاون؟
		12- هل يمكن للموظفين التواصل مع الإدارة؟
		13- هل هناك سياسة لمنع التمييز في بيئة العمل؟
		14- هل هناك أنشطة اجتماعية تعزز روح الفريق؟
		بيئة العمل المادية
		15- هل ظروف العمل مناسبة لأداء المهام؟
		16- هل يتم توفير الأدوات التكنولوجية المساعدة في أداء المهام؟
		17- هل يوجد اهتمام بنظافة مكان العمل و جودته؟
		الرواتب و المزايا
		18- هل أنت راضي عن مستوى الأجر؟
		19- هل تشجعك الحوافز المالية على بذل المزيد من الجهد؟



		20- هل يوجد تأمين صحي و تغطية اجتماعية للموظفين؟
		21- هل يتم تقدير عملك من طرف المسؤول المباشر؟
التوازن بين العمل و الحياة الشخصية		
		22- هل هناك مرونة في التعامل مع الحالات الطارئة للموظفين؟
		23- هل الإجازات السنوية كافية بالنسبة لك؟
المهارات		
		24- هل تجدد نفسك قادرا على العمل بفعالية ضمن فريق؟
		25- هل تضع المديرية استراتيجيات لتدريب المورد البشري؟
		26- هل تولي المديرية أهمية كبيرة لنوعية التدريب و التعليم؟
الكفاءات		
		27- هل تضع المديرية برامج تكوينية لتطوير معارف الموظفين بصفة مستمرة؟
		28- هل تعتمد المديرية استخدام الكفاءات اكتساب معارف جديدة؟
		29- هل توفر المديرية بيئة عمل مناسبة لتطوير الكفاءات الجماعية؟
		30- هل ارتفاع مستوى رضاك الوظيفي يزيد من دافعيتك لتطوير كفاءاتك؟

○ لا يوجد إجابات صحيحة أو خاطئة، رأيك هو الأهم.



Scanned with CamScanner



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السورج
مديرية السورج اولاية تلمسان
مصلحة اعادة التوظيف
مكتب التوظيف المؤقتة والتكوير

بطاقة نهائيج التوظيف

الاسم :

التقب :

تاريخ الميلاد : 1990.02.12 بمقنية

الرتبة : مهندس دولة في المخبر والصيانة

الحالة العائلية : عزباء

تاريخ التعيين : 2023.12.06.

الإجازة الممنوحة للمعني ما عدا العطلة السنوية : لا شيء

التعيين : القسم الفرعي للري بدائرة مقنية

المهمة المسندة للمعني : مهندس دولة في المخبر والصيانة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين
مديرية الموارد البشرية لولاية تلمسان
مصلحة إدارة التوظيف

سنة 2023

بطاقة التنقيط

الرتبة : تنقسي ساسي في الموارد العائلية الوظيفة : / الدرجة : الأولى (1) تاريخ آخر ترقية في الدرجة : 2022.05.01 التاريخ المتوقع للترقية في الدرجة الجديدة (المدة الدنيا) : 2024.11.01 الثانية (2)	الإسم : اللقب : تاريخ الميلاد : 1979.08.26 الحالة العائلية : متزوجة (04 أطفال) المؤهلات أو الشهادات: شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الهيدروجيولوجيا
--	--

تعليمات إلى المعنطين :

- تبلغ بطاقة التنقيط إلى المعني.
- التقدير العام للمقيم (المذكور في الصفحة الخلفية) لا يتم إلا بعد التبليغ .

معايير التقييم							
تلبية الخدمة (05)		الفعالية و المردودية (05)		التقادة المهنية (05)		احترام الواجبات العامة و الواجبات القانونية الأساسية (05)	
الدرجة	التقييم	الدرجة	التقييم	الدرجة	التقييم	الدرجة	التقييم
02	روح العمل الجماعي (2)	02.50	تحقيق الأهداف المحددة (02.5)	1.5	التحكم في ميدان النشاط والمناجع والتقنيات والإجراءات ذات الصلة (02)	01	الأمانة وعدم التحيز (1 ن)
1.50	القدرة على التواصل (1.5)			01	فترات التحليل و التخيص وحل المشاكل (1 ن)	01	تفليذ المهام الموكلة له (1 ن)
				01	فترات التعبير الكتابية والشفهية (1 ن)	01	الالتزام بالتوقيت والانضباط (1 ن)
1.50	روح المبادرة والديناميكية (1.5)	02.50	الفعالية في تلبية المهام وأجل تنفيذها (2.5)	01	فترات الاستباق والتكيف والابتكار (1 ن)	01	السلوك المحترم والمسؤول (1 ن)
05	المجموع 4	05	المجموع 3	4.50	المجموع 2	05	المجموع 1

20/19,50

النقطة الإجمالية

مكان مخصص للمعني بالنقطة : يمكن للمعني تقديم ملاحظات أو طلب توضيحات، كما يمكنه تقديم إذا اقتضت الضرورة لتلك معلومات حول وضعيته ومهامه وتعيينه المطابق لكفاءته.

التقديرات العامة للتقنين

في ضوء ما ورد في التقرير المطبق في النقطة المنوطة، وإنما يتعلق بكفاءة المعنى في القيام بمهام بعض الوظائف المنوطة مسؤليات أو المطابقة للرتب العليا.

لا يطلب أن يكون هذا التقدير مطابقا للنقطة المنوطة، وإنما يتعلق بكفاءة المعنى في القيام بمهام بعض الوظائف المنوطة مسؤليات أو المطابقة للرتب العليا.
إسم وصفة السلطة التي لها صلاحية التنقيط :

الإمضاء



رأي اللجنة المتساوية الأعضاء في حالة الطعن في النقطة المنوطة.

إطلعت اللجنة على النقطة والتقديرات العامة في جلستها المنعقدة بتاريخ :

تطلب اللجنة من السلطة التي لها صلاحية التنقيط إعادة النظر في النقطة المنوطة وذلك للأسباب التالية :

الأمين العام

الرئيس

حواب السلطة التي لها صلاحية التنقيط بعد إستلامها لطلب إعادة النظر في التنقيط.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة على الكشف عن واقع تأثير الرضا الوظيفي على أداء الكفاءات في مديرية الري بولاية تلمسان، حيث تطرقنا إلى أهم العناصر المتعلقة بالمتغيرات و اعتمدنا في دراستنا على استبيان تم توزيعه على عينة تتكون من 74 موظف من المديرية وتم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج Excel، حيث توصلت الدراسة إلى علاقة طردية تفيد أنه كلما زاد الرضا الوظيفي كلما ارتفع دافع الموظف لتطوير كفاءاته و يتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشري من خلال شكره و الثناء عليه و تحسين مستوى الرواتب الذي يتناسب مع مستويات المعيشة في الوقت الحالي.

الكلمات المفتاحية: الرضا، الأداء، الكفاءات، أداء المنظمة، مؤسسة جزائرية.

Abstract:

This study aimed to reveal the reality of the impact of job satisfaction on the performance of competencies in the Directorate of Irrigation in the Wilaya of Tlemcen. We addressed the most important elements related to the variables, and our study relied on a questionnaire distributed to a sample of 74 employees from the directorate. The questionnaire was analyzed using Microsoft Excel, and the study concluded that there is a direct relationship indicating that the higher the job satisfaction, the greater the employee's motivation to develop their competencies. This can be achieved by paying attention to human resources through appreciation and praise, and by improving salary levels to match current living standards.

Key words: satisfaction; performance; competencies; working environment; Algerian Foundation.