

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باماسة

تحت إشراف الأستاذة:

مقدمة من طرف الطالبين:

د. بلهادف رحمة

- نجار سهام
- مكتفي محمد المهدي

لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة ب	مقداد عبد الله	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	بلهادف رحمة	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة ب	شمال نجاة	مشرفا

السنة الجامعية: 2021-2022

الشكر

مصدقا لقوله تعالى: " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم *

ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"

سورة إبراهيم، الآية (07)

أحمد الله وأشكره شكرا كثيرا يضاهاى النعم التي وهبنا إياها وتوفيقه

لإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر للذين أوصاني الله بهما خيرا والداي العزيزين

على دعمهما المتواصل لي

لا يسعني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الموقرة والمحترمة

" بلهادف رحمة " لإشرافها على هذا العمل.

كما أشكر كل من ساعدني وساهم في تكويني طيلة مشواري الدراسي

من معلمي ابتدائية - نجار بن ذهبية -

وصولاً إلى أستاذة ماستر علوم إقتصادية وتسيير المؤسسات

شكرا لمدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة

السيد " محمد بن سلوى " على تشجيعه لي

شكرا للطاقم الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة

لى تعاونهم اللا محدود معي

شكرا لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع

ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة.

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله
الحمد لله الذي أعانني على إكمال هذا العمل
أهدي عملي إلى من قال فيهما الله عز وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

" سورة الإسراء، الآية (24)

إلى التي بحنانها وبفيض فؤادها رعتني وسهرت الليالي وأفنت شبابها لإسعادي

" أُمي الغالية " أطال الله في عمرها

وإلى الذي بفضل الله عز وجل ثم بفضلله أخط عبارات هذا الإهداء

إلى ملهم طريق السعادة والصلاح إلى لسان العدل ومصدر الفضيلة

" أبي الغالي " أطال الله في عمره

إلى جدتاي أطال الله في عمرهما إلى جميع أفراد عائلتي

إلى كل من أعرفهم من قريب أو بعيد

إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

- نجار سهام -

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	إهداء
أ	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ط	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل نظري إلى الرضا الوظيفي	
01	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
01	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
04	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
08	المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
09	المبحث الثاني: نظريات، مسببات ونتائج الرضا الوظيفي
09	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
16	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
17	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

19	المبحث الثالث: أهداف قياس وطرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته
20	المطلب الأول: أهداف قياس الرضا الوظيفي
21	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
24	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة ومحدداته التنظيمية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره
30	المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته
33	المطلب الثالث: أبعاد ومكونات الأداء
34	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
37	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وعناصره
38	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
40	المطلب الثالث: نظام تقييم الأداء وعناصره
42	المطلب الرابع: خطوات قياس الأداء
44	المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي
44	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

48	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين
49	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين
50	المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
55	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة بـمـاسـرة
55	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة بـمـاسـرة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المبحث الثاني: واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بـمـاسـرة (الإطار المنهجي للدراسة)
59	المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان
60	المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة
80	خلاصة
81	خاتمة
83	قائمة المراجع
86	الملاحق
89	ملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
07	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	1-1
25	نوع الشكاوي وعدد العمال	1-2
56	نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة	3-1
60	توزيع أفراد العينة حسب السن	3-2
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
62	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	3-4
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	3-5
64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3-6
65	هل أنت راض عن المنصب الذي تعمل فيه ؟	3-7
66	هل تشغل نفس الوظيفة منذ دخولك للمؤسسة ؟	3-8
67	هل تنوي أن تغادر المؤسسة ؟	3-9
68	هل أنت راض عن نظام الاتصالات لديكم ؟	3-10
69	هل أنت راض عن العمل بروح الفريق مع زملائك ؟	3-11
70	هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟	3-12
71	هل أنت راض عن بيئة عملك ؟	3-13
72	هل المنصب الذي تشغله لديه إمكانيات يساعدك على الأداء ؟	3-14

73	هل المنصب يساعدك على الأداء المتميز ؟	3-15
74	هل تراعي المؤسسة ظروف العمل أثناء تقييم الأداء ؟	3-16
75	هل لديك كامل الحرية في طريقة أداء عملك ؟	3-17
76	هل عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك ؟	3-18
77	هل تحافظ على أوقات عملك وتنجز مهامك في الوقت المحدد ؟	3-19
78	هل تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لتحسين أدائك ؟	3-20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	1-1
13	محتوى نظرية هارزبرع (ذات العاملين)	1-2
15	نموذج بورتر ولولر	1-3
32	محددات الأداء	2-1
40	نظام تقييم الأداء	2-2
43	خطوات قياس الأداء	2-3
44	إتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	2-4
45	الإتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي زيادة أداء العاملين والعكس	2-5
46	علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	2-6
49	العلاقة بين الحوافز والأداء	2-7
51	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	2-8
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2-9
60	توزيع أفراد العينة حسب السن	3-2
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
62	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	3-4
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	3-5

64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3-6
65	هل أنت راض عن المنصب الذي تعمل فيه ؟	3-7
66	هل تشغل نفس الوظيفة منذ دخولك للمؤسسة ؟	3-8
67	هل تنوي أن تغادر المؤسسة ؟	3-9
68	هل أنت راض عن نظام الاتصالات لديكم ؟	3-10
69	هل أنت راض عن العمل بروح الفريق مع زملائك ؟	3-11
70	هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟	3-12
71	هل أنت راض عن بيئة عملك ؟	3-13
72	هل المنصب الذي تشغله لديه إمكانيات يساعدك على الأداء ؟	3-14
3	هل المنصب يساعدك على الأداء المتميز ؟	3-15
74	هل تراعي المؤسسة ظروف العمل أثناء تقييم الأداء ؟	3-16
75	هل لديك كامل الحرية في طريقة أداء عملك ؟	3-17
76	هل عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك ؟	3-18
77	هل تحافظ على أوقات عملك وتنجز مهامك في الوقت المحدد ؟	3-19
78	هل تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لتحسين أدائك ؟	3-20

مقدمة

مقدمة:

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في أنه من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن أغلب هذه المنظمات تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة، حيث أن نجاح المنظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء الموصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم.

إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قسمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أن البعض يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه للعمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وانتمائهم للمنظمة، من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد غير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود الرضا.

ولهذا فإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، أي أنه بقدر العواثر والمنازع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزيد من حماس الفرد لبذل جهد أكبر في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج للشعور بالحماس والسعادة والرضا عن العمل، وبالتالي أكثر أداء تضمنه الدراسات السابقة الإنسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الأفراد وإشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة ونجاحها وتحقيق أهدافها لأن ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والإرتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

1. الإشكالية:

من هذا المنطلق تدرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ماهو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة؟

وللإلمام بجميع جوانب هذه الإشكالية يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- (1) ماهي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؟
- (2) ماهي محددات الأداء الوظيفي؟
- (3) ما مدى أثر الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي؟

انطلاقا من هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة:

- (1) يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين.
- (2) توجد علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

2. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من كونه يدرس مدى تأثير الأداء الوظيفي بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية والخاص بهم والذي يعتبر من أهم المواضيع التي مضيت باهتمام العديد من المفكرين ولا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات ودوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر ومن فرد لآخر.

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث، وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وانعكاساته على الأداء، مما يستدعي فهم النفاص والاختلالات ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة وفي بقائها ونموها خاصة.

3. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
 - محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
 - إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في التحسين ورفع من الأداء الوظيفي.
 - الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي والواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
 - الخروج بتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
4. أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى.

1.4. الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع وملائمته التخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة الذاتية والميول الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي.
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء في المؤسسة الجزائرية.

2.4. الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي العاملين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي.
- إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة.

5. الدراسات السابقة:

- 1.5. دراسة خوجة إكرام تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم التسيير تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يتبنى عليها نجاح المؤسسة وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، وهو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن

ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

2.5. دراسة قدور بن شريف العربي تحت عنوان محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي دولي.

1.4. دراسة محمد الأمين برباح وموساوي يحيى تحت عنوان تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية.

6. حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على ثلاث مجالات والتي تتمثل في:

1.6. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2021 – 2022 في المدة الممتدة من 13 مارس الى 28 مارس 2022.

2.6. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرة.

3.6. الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرة بحيث شملت هذه العينة إداريين وعمال مهنيين.

7. منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ففي الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بفهم أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والرسائل الجامعية، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرة، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً. وذلك بعرض قائمة الاستبيان على عينة عشوائية من العمال الإداريين بالمؤسسة، كما تعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة للعمل قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداماً في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث.

8. هيكل الدراسة:

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

بالنسبة للفصل الأول: مدخل نظري عن الرضا الوظيفي فتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية ماهية الرضا الوظيفي نتطرق فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته، عناصره وعوامله، أنواعه ومظاهره.

المبحث الثاني: نظريات، مسببات ونتائج الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: أهداف قياس وطرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.

أما بالنسبة للفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة ومحدداته التنظيمية فتم تقييمه إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي نتطرق فيه إلى مفهومه، عناصره، محددهات معوقاته وأبعاده ومكوناته.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي نتطرق فيه إلى مفهومه، وعناصره، أهميته وأهدافه، نظام تقييم الأداء وعناصره وخطوات قياس الأداء.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي سوف نتطرق إلى الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية فتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلماسرة، نتطرق فيه إلى تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلماسرة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية
للصحة الجوارية نتطرق فيه إلى عينة الدراسة وتصميم الاستبيان تحليل أجوبة الاستبيان،
اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة.

الفصل الأول:

مدخل نظري إلى الرضا الوظيفي

تمهيد:

تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له، لذلك حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصورة سلوكية ولهذا سنقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: نظريات، مسببات ونتائج رضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: أهداف وطرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.

الفصل الأول: مدخل نظري إلى الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل. من خلال أن المنظمات تعتمد على مدى فاعليه أدائهم لعملهم.¹

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

1. تعريف الرضا:

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامه حول الرضا.

لغة: هو ضد السخط.

أما اصطلاحا: فعرفه ممفورد بأنه هو أن الفرد يحب عده مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.

ويتجه هامبل إلى تعريف الرضا الوظيفي بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.

حتى الآن لا يوجد تعريف متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي حيث عرفه هوبوك Hoppeck بأنه مجموعه الاهتمامات في الظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني. كما عرفه فروم Vroom بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه. وعرفه ستون Stoon بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تشعر الوظيفة.²

وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه والفضل من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وذلك لإشباع حاجياته وتوقعاته في بيئة عمله.

¹. هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 85.

². هاشم عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 86.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع نقوم بتوضيحها كالتالي:

2.1. أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن حاجياته المادية وغير المادية مشبعة، تزيد لديه الرغبة في تأدية وظيفته بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.¹

2.2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على صورة المؤسسة.²

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز على عملهم.
- ارتفاع الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

2.3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالإيجاب على صورة المجتمع:³

- ارتفاع معدلات الإنتاج بتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

¹. إبراهيم صالح أبو الشمالية، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لنيل شهادة ماستر

في علوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 34

². شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2005 - 2006، ص 191 ص 192

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 01، 1979،

المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

1. عناصر الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا يعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن تحديدها كالتالي:¹

1.1. الرضا عن الأجر: ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفضل نظيرا للمجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية ويعتبر هيزربرغ ورفقائه أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمصانع الانجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

2.1. الرضا عن محتوى العامل: توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:²

- درجة تنوع مهام العمل.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.
- استخدام الفرد لقدراته.

3.1. الرضا عن فرض الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكرا وتقدير وأنه لا بد من أن يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

¹ زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته الرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماستر في علم نفس العمل والتنظيم، جامعه قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعه الجزائر، 2015، ص 198

4.1. الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح بها مع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه لابد من أنه سيرضى عن عمله وسيصبح هذا العمل مؤشرا قويا في رضاعه عن عمله.

5.1. الرضا عن ظروف العمل: تؤثر في ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوه الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عوامل تنظيمية وعوامل ذاتية:

1.2. العوامل التنظيمية:

1.1.2. نظام العوائد: تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المعنوية والمادية التي توفرها المؤسسة لتحقيق وإشباع حاجيات عمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم وأهمها: الأجر، الحوافز، المكافآت والترقية.¹

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

2.1.1.2. الحوافز: هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه باتجاه مستوى معين من الأداء.

3.1.1.2. الترقية: يقصد بالترقية هي نقل الموظف أو العامل وظيفته ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة. فالترقية علاقة قوية بالرضا الوظيفي، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعد الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.

¹ أحمد صقر عاشور(ج)، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت،

2.1.2. ظروف العمل:

1.2.1.2. ظروف العمل المادية: يبدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي فأجره حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير العامل على سلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، النظافة ... إلخ ، وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجه تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله.¹

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

3.2.1.2. محتوى العمل: يقصده بمحتوى العمل مضمون العام المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه ويعتبر أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل، كذلك عن دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانية المبادرة والمشاركة في العمل، وغيرها.²

2.2. العوامل الذاتية:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصيته الفرد فهناك أشخاص بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات مايلي:

1.2.2. احترام الذات: كلما كان هناك ميل عمل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمته في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 157

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

الأشخاص الذين يشعرون بأن قيمتهم وقدراتهم ناقصة فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

2.2.2. تحمل الضغوط: كلما كان الفرد أكثر للضغوط عن العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم عن المشاكل والتفاعلات العمالية فإنهم يفقدوا رضاهم الوظيفي.

3.2.2. المكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره في حين تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.¹

4.2.2. الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم أما التمساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماسة إلى عدم الرضا ومشاكل وصراعات تنظيمية. ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
- عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل للعامل - شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته، طموحه)	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة	من حيث أداء العامل للوظيفة	- مدة وتوقيت العمل - ظروف العمل المادية	- مدى رضا العامل عن الحياة بصفته عامة - نظرة المجتمع للموظف - الانتماء الديمغرافي - اختلاف الجنسية - البيئة الاجتماعية والثقافية - الداخلية والخارجية
	- درجة تكبير الوظيفة - درجة إثراء الوظيفة - السيطرة على الوظيفة - طبيعة الوظيفة - المشاركة في اتخاذ القرار	- الشعور بالإنجاز - الأجر والحوافز - فرص الترقية - الشعور بالأمن الوظيفي - العلاقات مع الآخرين	- أساليب العمل - الإجراءات القانونية للعمل - نظم الاتصال - التكنولوجيا - نمط القيادة والإشراف	

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 192

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 157

المطلب الثالث: أنواع ومظاهر رضا الوظيفي

1. أنواع الرضا الوظيفي: يوجد نوعان عن الرضا الوظيفي هما:¹

1.1. الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل، الذي يقوم به فيكون إما راض أو غير راض فالمؤشر الأول بطبيعة العمل، لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة العامة على موقف العامل، نحو عمله.

2.1. الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله وتتضمن هذه الجوانب الأجور، الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملائه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

2. مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن وتسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:²

- قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل، كلها مظاهر تدل على الرضا واستقلال العمال.
- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العامل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير.
- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل الإجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل، ونظمه تدل على مدى الرضا وارتفاعه لدى العاملين عن عملهم.³

¹ سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماستر في علم الاجتماع، جامعه سطيف، الجزائر، 2007، ص 19

² أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 335

³ هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 - 2016، ص 25

المبحث الثاني: نظريات مسببات ونتائج رضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات التي حاولت التفسير الرضا الوظيفي ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين، وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي مسبباته ونتائجه.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

لقد اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات سوف نتطرق للبعض منها:¹

1. نظريه تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow):

تعد نظرية تدرج الحاجات من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا، التي أوضحت أن دوافع العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على السلوك العامل، بمعنى آخر على رضاه الوظيفي.

استند صاحب النظرية أبراهام ماسلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية أنه هناك مجموعه من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك وتقوم على افتراضيين أساسيين وهما:

أ. الحاجات الغير مشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر على دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.²

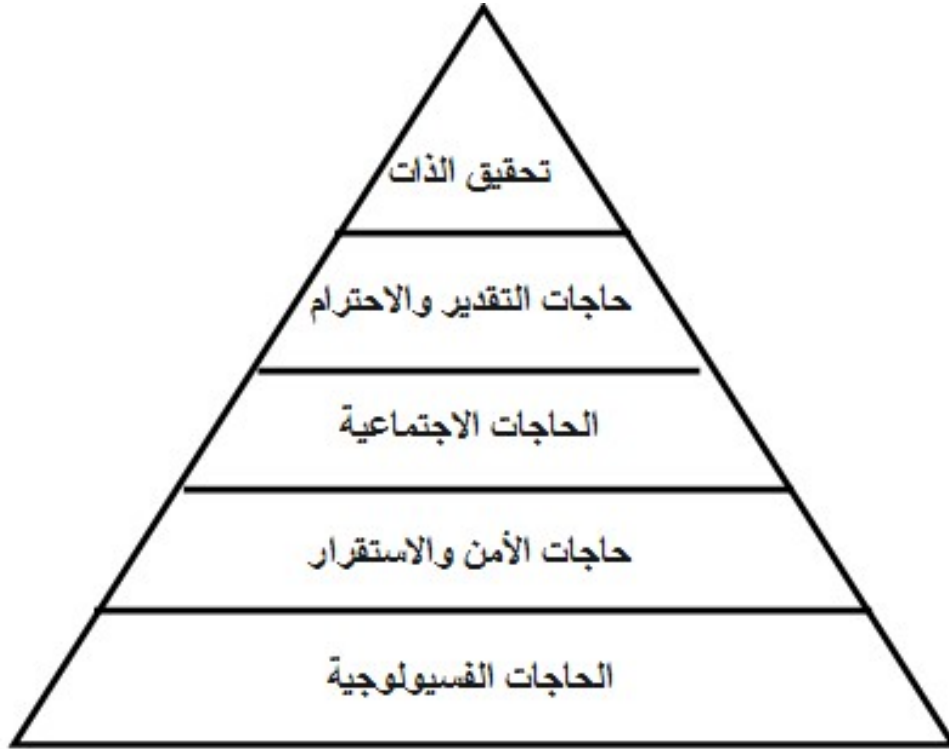
¹ بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة

البويرة، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011، ص 10

² هاجر موسى، مرجع سابق، ص 27

ب. لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة وفقاً لأهميتها ودرجة إشباعها على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأساسية الأدنى كالطعام والشرب إلى تمة الهرم وهي الحاجة لتحقيق الذات وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية تحقيق الذات



المصدر: محمد سعيد أنور السلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص 131

يتضح من الشكل خمس مستويات للحاجات الإنسانية حسب نموذج ماسلو والتي هي على النحو التالي:

- 1) الحاجات الفسيولوجية: وتمثل الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، تشمل الهواء، الماء، الغذاء، المأوى والكساء وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام وتفكير الإنسان، وبمجرد إشباعها لدرجة كافية، فإنه تظهر حاجة أخرى يبدأ الفرد بالتركيز عليها.¹
- 2) حاجات الأمن والاستقرار: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الأساسية بدرجة مرضية فإنه سينتقل إلى حاجات الأمان، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من الأخطار أو الحوادث، ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 288

الأمن الصناعي والسلامة المهنية، ومن خلال ظروف عمل آمنة، وأنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية.

(3) الحاجات الاجتماعية: تتبع هذه الحاجة من كونه الفرد اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها، وتشمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط.

(4) الحاجة للاحترام والتقدير: في هذه المرحلة يسمى العامل للاعتزاز بنفسه وتكوين الثقة فيها والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل، من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع ذات اسم لامع والحصول على مكافآت مادية ومعنوية.

(5) الحاجات لتحقيق الذات: تمثل هذه المرحلة أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو، فهي تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته، أو هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه. ويأتي ظهور هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات الأربع السابقة الذكر، وتعتبر الحاجة لتحقيق الذات على رغبة الفرد في أن يصبر أكثر تميزاً عن غيره، وأكثر قدرة على فعل أي شيء يريده. ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلاً عن توفير فرص التنمية وتحقيق التقدم للمسار الوظيفي. وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساساً على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

2. نظرية ذات العاملين فريدريك هارزبرغ (Fredric HERZBERG):

قدم هارزبرغ عام 1959 نظرية ذات العاملين، التي لاقت قبولاً كبيراً من الباحثين والمدراء، حيث كان الرأي الشائع قبل ظهور نظريته أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد فقط، أي أن العوامل المؤدية للرضا هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.¹

¹ هاجر موسى، مرجع سبق ذكره، ص 37

قام الباحث هارزبرغ وبعض زملائه بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية لـ 200 عامل من مهندسين ومحاسبين من تسعة مصانع مختلفة، محاولة تفهم وتفسير شعورهم حول العالم الذي يقومون به، أجريت الدراسة بأسلوب التوجيه المباشر للأسئلة والتي تمحورت في سؤالين رئيسيين كالآتي:

- س 1: متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟
- س 2: متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وقد توصل لوجود نوعين متميزين من العوامل، النوع الأول متعلق بعوامل الرضا والتي سماها بالعوامل الدافعة والنوع الثاني هي عوامل عدم الرضا والتي سميت بالعوامل الوقائية والتي سنوضح كل منهما كما يلي:

أ. العوامل الدافعة: اتضح من تحليل الإجابات أن هناك خمس عوامل قوية للرضا عن العامل هي: الانجاز، التقدير، المسؤولية، التقدم والنمو، هذه العوامل هو عوامل حافزة، ترتبط بالعمل نفسه وهي عوامل داخلية تقابل الحاجات العليا من هرم ماسلو، تشمل هذه العوامل كل من الانجاز، التقدير، في حالة توفر هذه عوامل تؤدي مهام العامل نفسه والمسؤولية، التقدم في الوظيفة والنمو والتطور الذاتي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وبالتالي تزويدهم بالدافعية والحماس لبذل المزيد من الجهد والطاقة، أما في حالة غيابها لا يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين.¹

ب. العوامل الوقائية: يمكن تسميتها بالعوامل الخارجية لأنها ترتبط ببيئة العمل، داخل المنظمة هذه العوامل تقابل الحاجات الفيزيولوجية، الأمان والحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو وتتمثل في سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها أسلوب الإشراف والعلاقات بين المشرف والمرؤوسين فيما بينهم وغيرها، الأجور والرواتب والمزايا الإضافية، ظروف العمل المادية من الإضاءة والتهوية والحرارة، المركز الأول والأمن الوظيفي كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل، ولا تساعد على زيادة الإنتاج، بل تحافظ على الدافع والسلوك كما هي، وتمنع حدوث الدوافع السلبية، وتقود العامل بالاستقرار في العمل، وهذا لأنه إذا شعر أن سياسات المنظمة متوازنة وأن الأجور عادلة وأن علاقته طيبة مع

¹ مقدود وهيبة، التحفيز دوره في تفعيل أداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،

الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا ولكنها غير كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه على مستوى أعلى من الإنجاز، إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا بمعنى أنه لا يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم.¹

من خلال الشكل فإن هيرزبرغ توصل إلى أنه العوامل التي تولد الرضا منفصلة ومستقلة عن العوامل التي أدت إلى عدم الرضا عن العمل، فعندما تزداد درجة إشباع العوامل الوقائية يقل الشعور بعدم الرضا إلى أن يصل فيها هذا الشعور لدرجة الصفر، والتي تسمى بدرجة الحياد، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد.²

الشكل رقم (1-2): محتوى نظرية هارزبرغ (ذات العاملين)



المصدر: بلخيري سهام عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعه البويرة، 2011 / 2012 ، ص 20

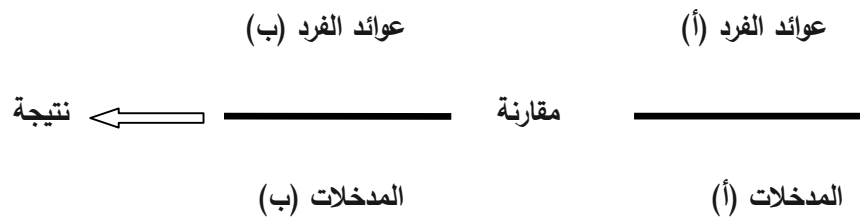
3. نظرية العدالة والمساواة لويليام آدمز (John Stacy Adams):

تنسب نظرية العدالة والمساواة إلى الكاتب آدمز، وقام بتطوير واختبار نظريته أثناء عمله باحثا نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. تقوم هذه

¹ موسى هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 27

² مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 58

النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للفرد تتوقف على مدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات بحسب آدامز فإن الفرد لا يقتصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك،¹ وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى الشعور بالرضا الوظيفي والعكس صحيح، وفقا لهذه النظرية فإن هذه المقارنة تتجسد في العلاقات التالية:



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 1999، ص 184

نلاحظ أن هذا البسط يتضمن كل العوائد ذات البال التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، والمقام يتضمن أيضا من المدخلات الهامة التي يقدمها للمنظمة، وتتمثل في الأجور، التقدير والاحترام والمكانة التي يحظى بها الفرد في المنظمة في المقابل فإن الجهد المبذول ليس هو المدخل الوحيد فهناك تعليمه، مهاراته المكتسبة، خبراته... فإذا كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين والموقفين شعر الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه لمحاولة تصحيح خلل النسبتين.

4. نظرية التوقع لفكتور فرووم (Victor Vroom):

وضع فيكتور فرووم هذه النظرية في 1964 ، ومنذ ذلك الوقت لقيت رواجاً بين الباحثين مثل كاهلن ولايمن وإدوارد لولر، تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق وتشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، وركز على ما يحتاجه الفرد في المنظمة وبين ما يحصل عليه من عمله، فالفرد يجري مجموعة من العمليات الذهنية، يتوصل من خلالها إلى توقع ما سيحصل عليه من العمل، ويحدد هذا التوقع مستوى دافعيته للعمل.

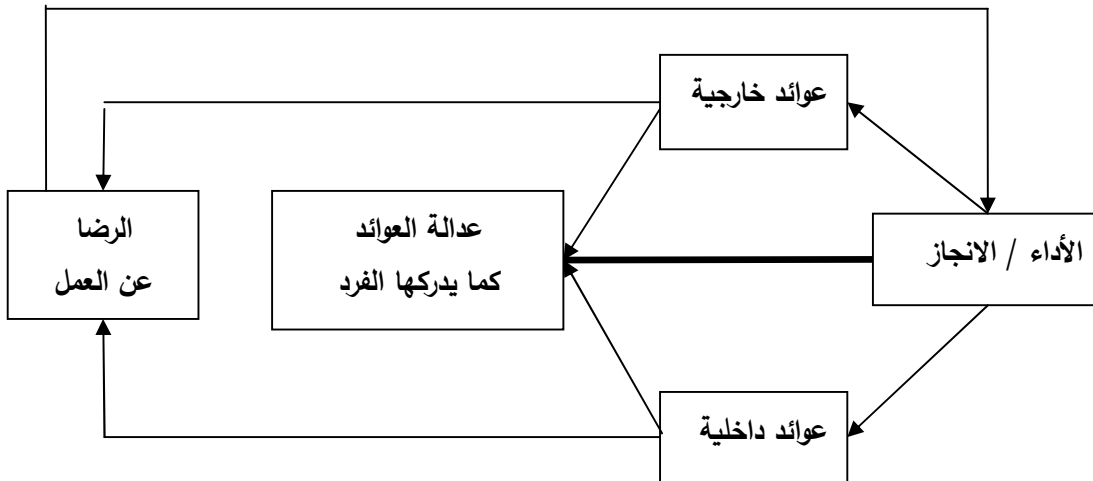
¹ محمد أمين أنور سلطان، مرجع سابق، ص 185

حيث أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.¹

5. نموذج بورتير ولولر (Porter et Lowler):

اعتمد كل من الباحثان بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا، واعتمادا على نظرية فرووم في التوقع، أضافا متغيرا جديدا هو رضا الفرد عن عمله حسب النموذج الجديد لهما، فإن رضا العامل يتحدد بمدى تقارب العوائد والنتائج المحققة فعليا للفرد مع العوائد أو الناتج الذي يعتقد بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن رضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار النشاط والجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد فإنه يستحقه فينشأ عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.² وفي هذا النموذج يميز الباحثان بين العوائد الخارجية والعوائد الذاتية على غرار التمييز الذي اقترحه هيرزبرغ بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، فالعوامل الذاتية التي تشبع الحاجات العليا، تولد الرضا ومزيدا من الدافعية أكثر بكثير من العوائد الخارجية. وتقترح النظرية بأن العوائد الذاتية والتي يحققها الفرد هي ممكنة إذا كانت هيكلية العمل متنوعة وفيها تحدي وفيها يتعلق بالعوائد الخارجية التي تقدمها المنظمة فعلاقتها ضعيفة بالدافعية.³

الشكل رقم (1-3): نموذج بورتير ولولر



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، ص 120

¹ محمد أمين أنور سلطان، مرجع سابق، ص 200

² نفس المرجع، ص 201

³ برياح محمد الأمين، وموساوي يحيى، مرجع سابق، ص 29

6. نظريه القيمة لأدوين لوك (Edwin Locke):

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل عامل على حدا، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، أي أن العوائد التي يرغبها الفرد تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما يريده من عوائد وبما يناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته. وركز لوك على أن أي ناتج يكون له قيمة بالنسبة للفرد يحقق له الرضا بغض النظر عن ماهيته، فأهمية تحقيق الرضا الوظيفي هو مدى التباعد بين جوانب العمل الفعلية للعامل وذلك الذي يرغب في تحقيقها.¹

وكما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا العامل، وفقا لنظرية القيمة أكثر الطرق فاعلية لتحقيق رضا العاملين هو البحث عن الجوانب التي يريدونها من عملهم ومحاولة توفيرها بقدر المستطاع، لأنها قد تختلف باختلاف الأفراد، فحسب لوك فإنه كلما استطاع العمل وتوفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، أي أن الرضا نتيجة لحصوله على ما يرغب فيه ويناسبه بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للفرد أي جانب من جوانب العمل يمكن أن يكون مهما جدا له بينما ليس كذلك لعامل آخر ولو كان يمارس نفس الوظيفة، وبناءا على ذلك فإن الرضا يتحقق عندما يدلك العامل أن عمله يشبع له قيما متطابقة مع حاجاته.²

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقييم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

1. المسببات التنظيمية:³

- 1.1 نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت، الترقيات ويشعر الفرد الرضا إذا كانت توزع وفقا لنظام محدد يضمن وتوافرها بالقدر المناسب والشكل العادل.
- 2.1 الإشراف: إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمایته لهم.

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 203

2- نفس المرجع، ص 204

3- هاجر موسى، مرجع سابق، ص 33

- 3.1. سياسات التنظيم: وهي تشير إلى وجود أنظمة العمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه.
- 4.1. تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة والتكامل، الأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- 5.1. ظروف العمل الجيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية، حجم المكتب، ترتيب المكاتب وغيرها.
2. المسببات الشخصية:
 - 1.2. احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد الاعتماد برأيه واحترام لذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما الأفراد الذين يشعرون بعدم احترام الذات وعدم الاعتماد برأيهم فعادة يكونون غير راضيين عن عملهم.¹
 - 2.2. تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين ينهارون بسرعة فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.
 - 3.2. المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانه الفرد وظيفيا واجتماعيا زاد استيائه عن العمل.
 - 4.2. الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.²

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل ويمكن تقسيمها إلى أربع أقسام كالتالي:

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205

2- نفس المرجع، ص 205

1. الرضا عن العمل ومعدل دوران عن العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل وقل احتمال ترك العمل بطريقة اختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.¹

2. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

يقصد بالغياب عدم الحضور للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، ويعتبر العامل غائبا عن عمله سواء تغيب بعذر أو بدون عذر، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل المرتفع للحضور للعمل، أي أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل لدى الأفراد كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، أما إذا كان الفرد غير سعيد وغير راضي عن العمل، فإنه سيغيب عن العمل، ويزيد معدل الغياب مما يؤدي به إلى مشاكل مع الإدارة، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.²

3. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل، بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله أقرب للإصابة، إذ أن ذلك سبيله للتهرب والابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

1- برياح محمد الأمين، موساوي يحي، مرجع سابق، ص 40

2- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 134

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يقضي إلى الأداء وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج.

بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل صاحب الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من المسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا عن العمل والأداء معرفة تامة وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عن كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.¹

5. الاستغراق الوظيفي:

هو اتجاه يعكس مدى ارتباط بين شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك الفرد لمدى أهمية وظيفته ودورها في حياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل فيها فكلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهداف المؤسسة أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى الأفراد العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالة مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد، ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ.

2

المبحث الثالث: أهداف قياس وطرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد في غاية الأهمية كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فاعلية المنظمات، فقد اهتم الباحثون لتحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا.

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204

2- هاجر موسى، مرجع سابق، ص 33

المطلب الأول: أهداف قياس الرضا الوظيفي

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين القوى العاملة ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم ورغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف للوصول إليها إلا أنه يمكن تحديد أهداف قياس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:¹

1. معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أم مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، النوع، الحالة الاجتماعية وغيرها.
2. الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعد السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب، التمارض، الاستقالات، كثرة الحوادث والشكاوي من الأفراد العاملين، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعة إدارة المنظمة.
3. توفير معلومات للإدارة حول توجيهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة بتعديل وضعيه الفرد للعامل بما يتوافق وتحقيق رضا ورفع إنتاجيته.
4. تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبنة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وافق لما تفسره نتائج هاته العملية تعمل الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواهم منخفض أو الحفاظ عليه إن كان مقبولا .

¹ هاجر موسى، مرجع سابق، ص 33

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يصلح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصراً لأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر إلى نوعين:¹

1. المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا الفرد العامل.²

1.1. الغياب: تعتبر درجة انتظام العامل في عمله أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للرضا العامل على عمله، ومما لا شك فيه أن معدل الغياب المرتفع يعبر عن مستوى عالٍ من الاستياء لدى العامل، على الرغم من أن كثيراً من أسباب الغياب لكل عامل ولكل مجموعة ولكل قسم ومتابعتها بشكل دقيق يتيح لها اكتشاف ظاهرة اختلال تستدعي الوقوف على أسبابها وعلاجها ويحسب ذلك المعدل بالعلاقة التالية:³

مجموع عدد غياب الأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد غياب الأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين

2.1. ترك الخدمة: يمكن اعتبار ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد كمؤثر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤثر يدل على مدى ارتباطه بعمله، ويحسب

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205

2- برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، مرجع سابق، ص 29

3- هاجر موسى، مرجع سابق، ص 31

معدل تلك الخدمة على أساس عدد الحالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كآتي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

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

مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة

وتقتصر وظيفة هذا القياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته وهذا يعتبر أحد أهم عيوب هذا المقياس رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا العاملين خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي والتوصل إلى نتيجة ذات أهمية ودلالة إلا أن هذه المقاييس لا تتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلة.¹

2. المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي نظرا لتعدد النظريات التي فسرت هذا الموضوع، فهي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين، استخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها، قد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وسنعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا المقاييس نذكر منها:²

1.2. المقاييس الرتيبة والاستبيانات ذات المقاييس المفننة: وهي أكثر الطرق المستخدمة

لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة مايلي:

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198

2- هاجر موسى، مرجع سابق، ص 32

2.2. الاستبانة الوصفية للوظيفة: صممه كل من لاروش وفياتور وتقيس معدلات الرضا له لخمسـة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل صغيرة.

على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

3. استبانة مينوستا لقياس الرضا الوظيفي:

وضع هذا الاستبيان أساتذة من جامعة مينوستا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962، وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من عملهم (كالأجر، فرص الترقية ...)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، زيادة الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمس مستويات موافق بشدة، موافق، غير متأكد، معارض، معارض بشدة.¹

1.3. أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرغ من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدمه فضلا إذ ذكر العديد من الأفراد المواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

2.3. المقابلات الشخصية: تكون المقابلة فردية أو جماعية، وذلك باستجواب الأفراد العاملين والتعرف على جوانب الرضا عن العمل أو عدمه، وقد تكون هذه المقابلات

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198

رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا على أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالأضطراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد). إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكيات.

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

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.
- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية عن المؤسسة.

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

¹ - هاجر موسى، مرجع سابق، ص 32

1. التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق من أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.¹

2. كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرف المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة لنا تعكس مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة. وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:²

الجدول رقم (02): نوع الشكاوي وعدد العمال

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

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999،

ص 493 494

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

1- زهية غزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 111

2- زهية غزيون، مرجع سابق، ص 111

3. الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح بالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.¹

4. اللامبالاة والتخريب:

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

5. الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فتجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابات عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعدّه بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد الباحث فرووم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راض عن عمله.²

¹ زين الدين ضياف، مرجع سابق، ص 77

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 50

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي في المؤسسة

ومحدداته التنظيمية

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم الأداء، وهي وظيفة قديمة تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي. ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: ماهية التقييم أداء الأفراد.
- المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.¹

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

1. مفهوم الأداء :

لغة: مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية (Toperform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

اصطلاحا: الأداء وتنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

فقد عرفه ميلر وبروملي أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".²

وعرفها نيكولاس بأنه: " نتائج السلوك الذي يقوم بها الأفراد " .

أما راوية حسن فقد عرفت الأداء بأنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل ومتطلبات الوظيفة، غالبا ما يحدث ليس بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ومن خلال هاته التعاريف يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

1- هاجر موسى، مرجع سابق، ص 37.

2- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008، 2009، ص 32.

2. عناصر الأداء:

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي هي:¹

- 1.2. الموظف: وما يمتلكه من معرفه وقدرات ومهارات وقيام واتجاهات ودوافع.
- 2.2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص التطور والترقية والتحفيز.
- 3.2. الموقف: وهو ما تتصف به التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر عامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:
 - 1.3.2. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2.3.2. نوعيه العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
 - 3.3.2. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العالية وسرعه الانجاز.
 - 4.3.2. المثابرة والوقوف: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته

1. محددات الأداء:

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

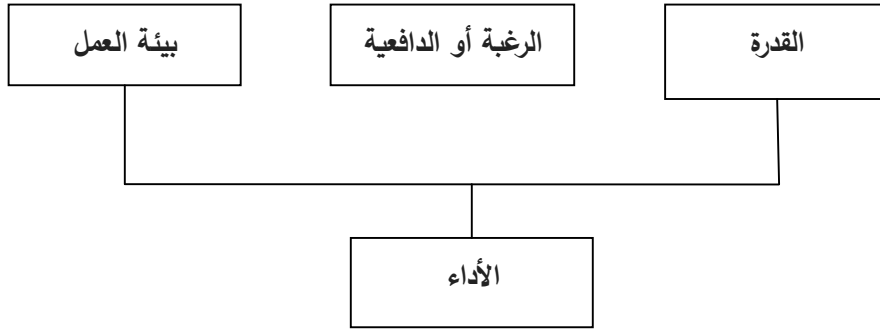
1- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

2- حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 92، ص 93.

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
 - القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
 - مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.
- 1.1. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- 2.1. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- 3.1. إدراك الدور: ويعني بها الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أداءه.
- يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة القدرة وبيئة العمل.
- 1.3.1. الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:
- اتجاهاته وحاجته التي يسعى لإشباعها.
 - الموقف الذي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- 2.3.1. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - مدى وضوح الدور.
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.
- 3.3.1. بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.¹

1- مجدي أحمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص

الشكل رقم (2-1): محددات الأداء



المصدر: حسين محمد حراشنة، مرجع سابق، ص 94

2. معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل من أهمها: ¹

- الإضاءة.
- الحرارة.
- الضوضاء.
- التهوية.
- نمط الإشراف.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل:

- نكائه وقدراته الخاصة.

1- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ص 31.

▪ سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل.

بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئة على أنها مؤثرات على الجهد القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل كما أن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد:¹

▪ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

▪ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثالث: أبعاد ومكونات الأداء

1. أبعاد الأداء:

1.1. البعد التنظيمي: يقصد به الطرق والكيفيات التي يعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال المظاهر الأولى.

2.1. البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت في بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفاعلية الاجتماعية ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة والأزمات.

1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص

2. مكونات الأداء:

بغض النظر على الأداء البشري فإن مفهوم الأداء يتكون من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة.

1.2. الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول أنه كلما كانت النتيجة المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.¹

2.2. الكفاءة: ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات فهي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.²

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها: حركية، الوسائل المادية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات، فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها اتجاه زبائنها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن المنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيراً ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة.

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد:

1- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 110

2- نفس المرجع، ص 110.

1. الأداء وصاحب العمل:

تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم العامل هو العنصر البشري وهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه النجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

ظهر مفهوم " صاحب العمل " يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستنبط من التشكيلة الاجتماعية الاقتصادية ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا للرجل، عموما لا يوجد خصائص عامة لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة.

2. الأداء وتدخل الدولة:

يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات الدولية، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المنظمات وتهمل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستثمارية داخل المحيط التنافسي الحالي، قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا الدعم والخدمات الضرورية وتوفيرها للمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خصوصية المنظمات العمومية باعتباره الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100 % كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز في القطاع الخاص.¹

3. الأداء والمؤسسات المالية:

جميع التحديدات في هذا المجال تبرز أن إحدى الصعوبات المقيدة وعدم قدرة البنوك على تحديد الصحيح للخطر والأداء المنظمات وهذا يرجع إلى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقي نجاحا، في حين أن نفس

1- بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات، بالإشراف العلمي لمخبر " العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر 2014، ص 79، ص 82.

هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية وأكد أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل للطرق ولأرضية الاستعمال. إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الواقع عن طريق التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية لإقراض.¹

4. الأداء والشركة:

إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجنب بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.²

5. أصل الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق علمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومن تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعد الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري. أثبتت الدراسات إلى أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.³

1- الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2005، ص 198.

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 337، ص 338.

3- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الأردن، 1983، ص 236.

المبحث الثاني: ما هية تقييم أداء العاملين

بعدما تطرقنا في المبحث الأول المفهوم اللغوي والاصطلاحي للأداء بالإضافة إلى محددهاته سنتناول الآن تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل أن نقدم مفهوم تقييم أداء العاملين، يشير قبل ذلك إلى مفهوم الموارد البشرية بصفة خاصة ثم تقييم الموارد البشرية بصفة عامة.

1. مفهوم الموارد البشرية:

هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية.¹

2. مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، فهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ولها عدة مفاهيم من بينها:

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال هذا الأداء قد يشتمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.²

عملية تقييم الأداء هي عملية قياس أداء وسلوك العاملين من خلال فترة زمنية معينة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان.³

1- الدواوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص 10.

2- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 387.

3- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 146.

إذا نستخلص من هذا التعريف الذي نراه شاملاً أن التقييم الأداء هو محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف ترقية أجور... الخ

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

يشمل تقييم الأداء في المؤسسة على مجموعة من الأهداف كما له أهمية تعود على كل من العامل والمؤسسة.¹

1. أهمية تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته وتناسب مع مؤهلاته تنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجري للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.
- مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.
- يتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.²
- يستدل على قدرات المشرفين ومرؤوسيههم وتوجيههم خصوصاً إذا انتظمت من عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل، وأداء العمال، إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا ؟ هل تم وضع الخطط بشكل

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 317.

2- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، ط1، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأمشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 03.

جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ لا شك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.¹

2. أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع الكفاءة للمنظمة وقدراتها على تحقيق أهدافها.²

أ. أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم من الحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير التي يحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- شعور العامل بمسؤوليته وأن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى والحصول على المكافأة.

ب. أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر المنظمة:

- إذكاء الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا وما زالوا تحت الاختبار.
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب.
- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب.

1- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، 2005.

2- عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 03

- إجبار الرئيس على إجراء تقرير دوري عن مرؤوسية ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل.
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب.
- بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

المطلب الثالث: نظام تقييم الأداء وعناصره

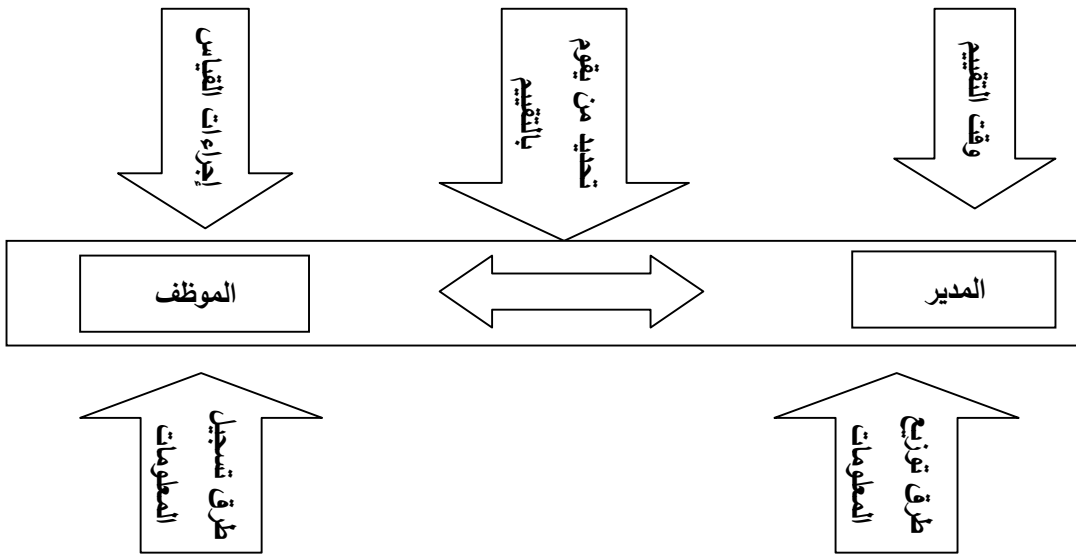
يشتمل نظام تقييم الأداء على مجموعة من العناصر التي يقوم عليها.¹

1. نظام تقييم الأداء:

تعتبر عملية الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل، وبأسلوب تسيير المنظمة ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال لتقييم ما يلي:

- 1.1 التركيز على تدعيم الايجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.
- 2.1 تقديم معلومات مرتدة على الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- 3.1 تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحديد القدرات.
- 4.1 زيادة الاتجاه على الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

الشكل رقم (2-2): نظام تقييم الأداء



المصدر: السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعولمة الأمنية، 2004.

2. عناصر نظام تقييم الأداء:

يعتمد نظام التقييم على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك المطلوب في المنظمة، ومن أهم هذه العناصر:¹

1.2. عوامل الأداء: وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد، مثل: كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور الكفاءة، وتعتبر عوامل الأداء المعبرة عن سلوك الفرد في عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهدافا موضوعة مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

2.2. معايير قياس الأداء: من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة والفرع من الناحية الكمية والكيفية ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:

1.2.2. نواتج الأداء: تعتبر معايير موضوعية لاعتمادها على عنصرين أساسيين:

▪ كمية وجودة ناتج الأداء وهناك صعوبة إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

2.2.2. سلوك الأداء: يعتمد أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء... إلخ.

3.2.2. تحليل وتوصيف العمل: تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

3.2. تحديد مواعيد التقييم: يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل

1- نمير ربيحة، إستراتيجية الاتصال وأثرها على أداء المؤسسة، مذكرة تخرج تقني سامي، مركز التكوين المهني، عين البيضاء، ورقلة، 2006-2007، ص 82-83.

سنة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل).

4.2. الإشراف على تقييم الأداء: غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي لها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء التعليمات وتنفيذها، تحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد وبالإضافة إلى ذلك تستعمل بعض المنظمات التقييم الذاتي من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجيين في حالة أعضاء الإدارة العليا.¹

المطلب الرابع: خطوات قياس الأداء

يرى الباحث أنه إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإنه عليها أن تتبع الخطوات التالية:

1. تحديد ما تم من أنشطة العمل:

ويتم هذا بالرجوع إلى وصف كل وظيفة، ومراجعة ذلك من خلال العاملين القائمين على هذه الوظيفة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى قائمة المهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة.

2. تحديد النتائج الواجب قياسها:

ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة، إنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.

3. تحديد المعايير:

هي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.

4. تحديد المسؤول عن قياس المعايير:

وذلك بتحديد الشخص المسؤول عن قياس المعايير عن هل هو المدير أم رئيس القسم أو قسم ضبط الجودة.

1- أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010، ص 307.

5. تحديد طريقة قياس المعايير:

حيث يكتب مقابل كل معيار طريقة قياسه.

6. جمع بيانات عن قياس معايير الأداء:

حيث يتم جمع البيانات وتسجيلها على شكل تقارير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة.

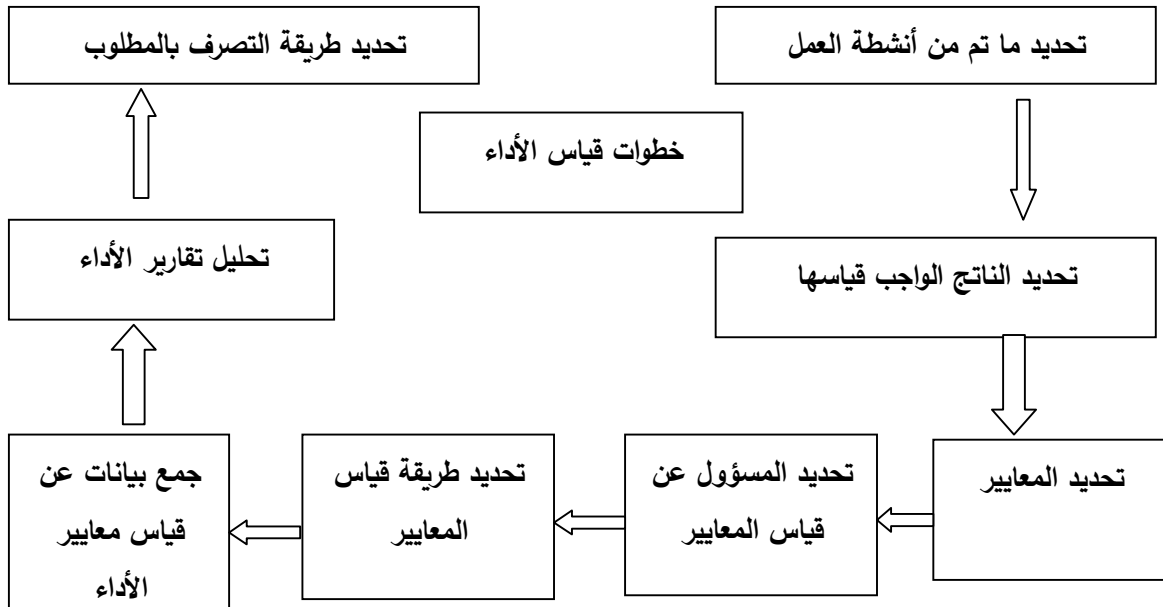
7. تحليل تقارير الأداء:

ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها.

8. تحديد طريقة التصرف المطلوب:

وهي كيفية دفع الحوافز ونوعيتها كميتها، واتخاذ بعد الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل، أو عقاب، تعديل وتغيير بعض المعايير كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): خطوات قياس الأداء



المصدر: موسى محمد أبو الحطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر في

إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 21

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على رفع وخفض إنتاجية المؤسسة وعليه فهناك عدة عوامل ومحددات تؤثر في أداء الأفراد العاملين إيجابا وسلبا، ومن هذا المبحث إلى أهم المحددات والعوامل المؤثرة في أداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالموارد البشري الذي يتمتع بمجموعه من المشاعر تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا المحيط الداخلي والخارجي الذي يعمل فيه والذي يؤثر على أداءه. توجد ثلاثة اتجاهات تناولت علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما:¹

- الاتجاه الأول: يدعي أن الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.
- الاتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم.
- الاتجاه الثالث: يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم عن العمل ويمكن التوضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

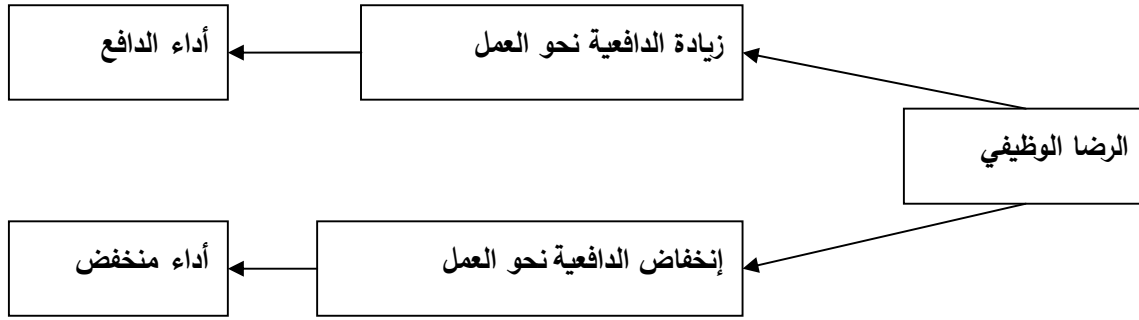
مستوى الرضا الوظيفي			
منخفض	مرتفع		
<p>الأداء ↑</p> <p>الرضا ↓ (02)</p> <p>الشعور بالأمل في التغيير</p>	<p>الأداء ↑</p> <p>الرضا ↑ (01)</p> <p>الشعور بالتوازن ولتفوق</p>	مرتفع	مستوى أداء العامل
<p>الأداء ↓</p> <p>الرضا ↓ (04)</p> <p>الشعور بالإحباط والإهمال</p> <p>وإكسل</p>	<p>الأداء ↓</p> <p>الرضا ↑ (03)</p> <p>الشعور بالمعاملة على حساب لعمل</p>	منخفض	

المصدر: بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج البويرة.

1. الاتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين والعكس

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة تجارب وأبحاث باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية حيث قاموا بتقديم هذه العلاقة باعتبارها علاقة سببية بين الرضا والأداء، بافتراض أن الرضا الوظيفي وهو متغير مستقل بينما أداء العاملين هو متغير تابع له، وتقوم الفكرة على أن الفرد الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه وإقباله على العمل وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتنانه لوظيفته ومنظّمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، كما هو موضح في الخانة الأولى في الشكل السابق، والعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، تقل إنتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الإمتنان والولاء للوظيفة والمنظمة، إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، هذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس صحيح.¹

الشكل رقم (2-5): الاتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين والعكس



المصدر: صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء العوامل البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 130

2. الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم

وجد هذا الاتجاه الكثير من الأبحاث والدراسات، حيث يعتبر هذا الاتجاه أن الأداء هو متغير مستقل، والرضا الوظيفي هو المتغير التابع (عكس اتجاه الأول)، وتوضح هذه الفكرة من أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (ترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة...) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فيستعمل على تحقيق أداء عالٍ ليحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق له رضا على أدائه، ومن بين الدراسات دراسة

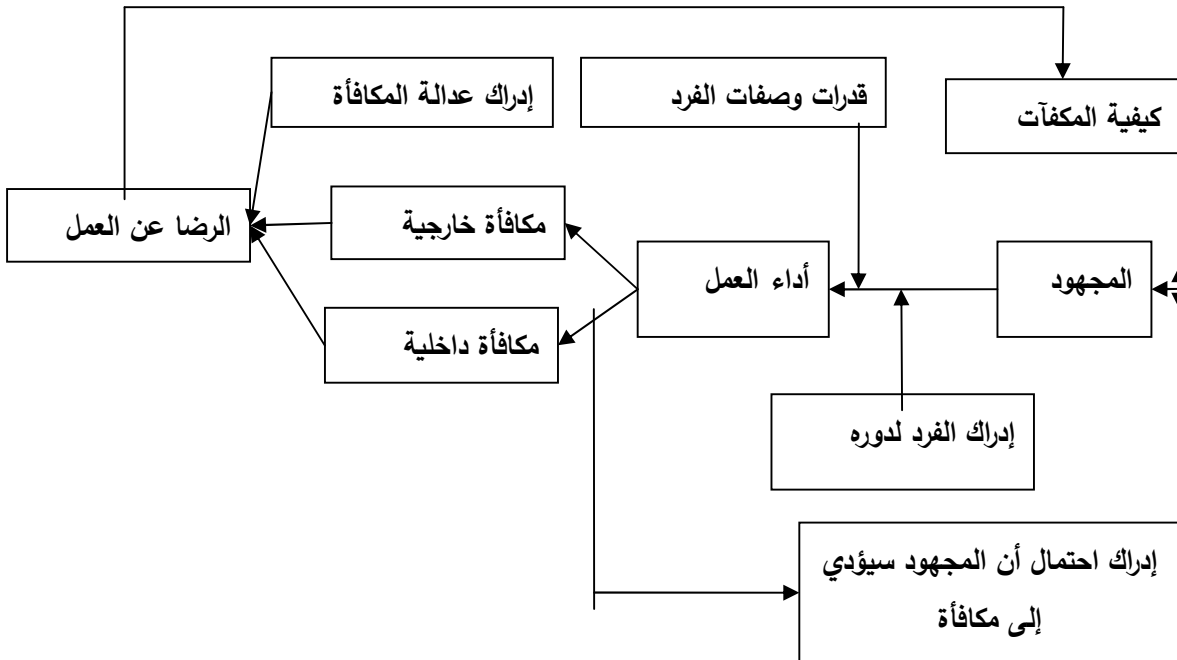
1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 224.

الباحثان برايفيل وكروكيت، اللذان توصلا إلى فكرة أن العلاقة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي هي علاقة شرطية، أي توجد فقط عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد، وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، أين يكون الرضا هو نتيجة الأداء حيث أن الإشباع التي تحققها الحوافز والعوائد يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والعوائد.¹

إضافة إلى النموذج النظري للباحثين بورتر ولولر الذي يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعل مع قدرات وإدراك الفرد لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي.

أما الجهد المبذول فيحدده قيمه العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، فالرضا يتحدث بناء على قيمه ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد التي يحصل عليها الفرد والتي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من عوائد نتيجة لأدائه.²

الشكل رقم (2-6): علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين



المصدر: بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 116

1- بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 116

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 228.

3. الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي

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

فالواقع العملي يشير أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والأداء لا يأخذ نمطا موحدًا وإنما يمكن أن يتخذ أحد الحالات التالية:²

▪ الحالة الأولى: حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عالي

فهناك أفراد لا يحبون عملهم لكنهم مضطرون للعمل، وفقا لمعدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب بل قد يحقق معدلات إنتاج أعلى للحصول على إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.

▪ الحالة الثانية: حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا بينما الأداء منخفض

يحدث عندما يكون العمل ذاته غير محببا للفرد بينما جو العمل مفعم بالعلاقات الودية والصدقة بحيث يكون سعي العامل إلى عمله في هذه الحالة لا حبا في العمل وإنما للقاء أصدقائه، وكذلك نجد هذه الحالة متمثلة في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة خاصة في العمل بتكاسل بعيدا عن أية ضغوط.

▪ الحالة الثالثة: حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه

أوضح ليكرت أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين في تلك الأعمال، غير الروتينية والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساسا ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم بقدر ما تعتمد على فكر الإنسان ومهاراته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة

1- بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 117.

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 235، 236.

وأعمال البحوث وما شابه ذلك، ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنوية الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على إنتاجيته.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.¹

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في رفع مستوى أداء العاملين وكذا رضاعهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم، فهي تؤثر على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء.

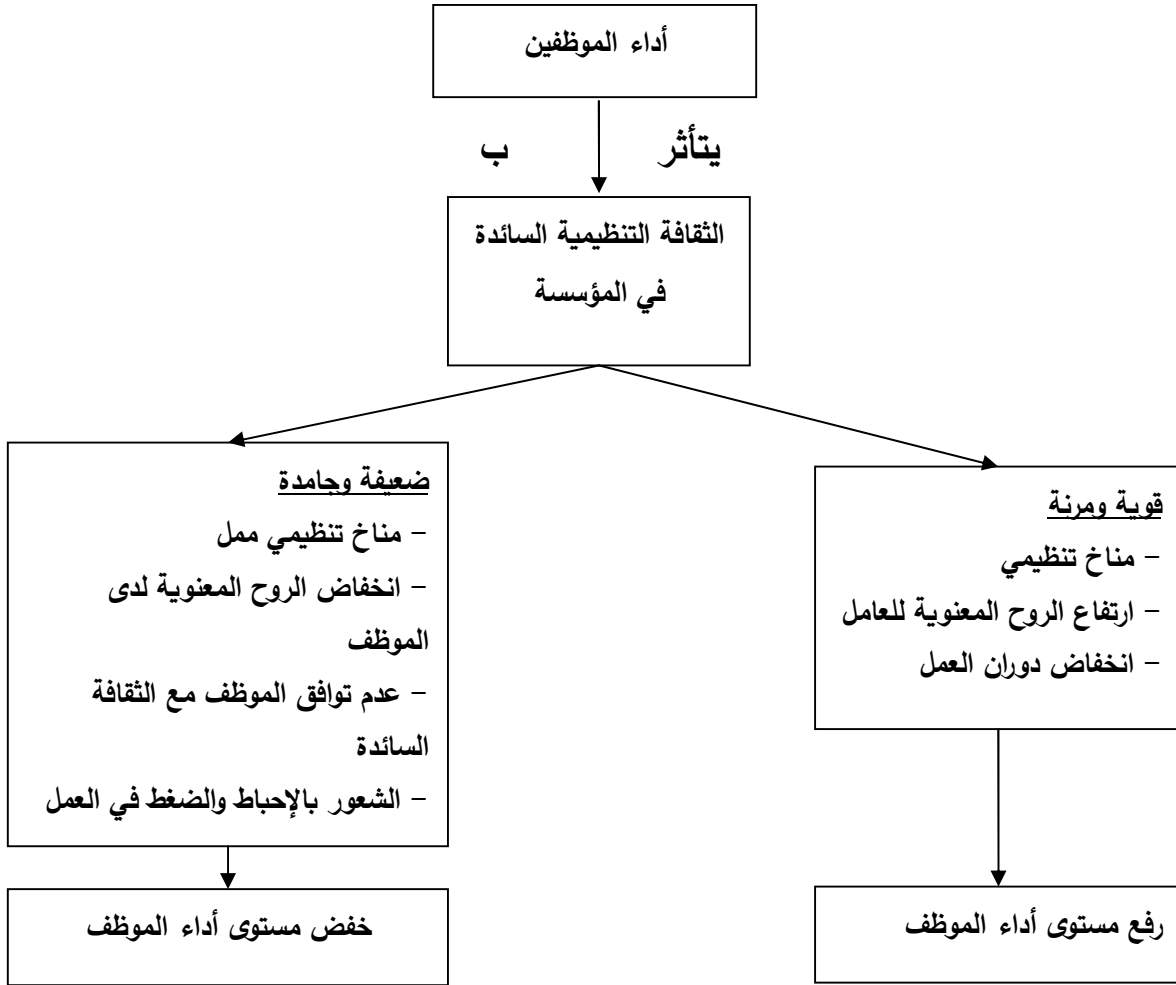
فزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم وتفويضهم سلطات الإنجاز والمهام والعمل على إشباع حاجتهم ورغباتهم يجعلهم متقبلين للعمل وراضين عنه، وهو ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك الثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح حلول والبدائل في ضوء الخبرة العلمية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء. أيضا الثقافة التنظيمية قوية تؤثر كثيرا في سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتقليل من ميل الموظفين لترك العمل والغيابات المتكررة، والتي من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة والعكس بالنسبة للثقافة التنظيمية الضعيفة الجامدة التي لا تشجع على الابتكار والإبداع إلى تدني الروح المعنوية وانخفاض أداء العاملين في المنظمة.²

1- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2007، ص 76

2- بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 119.

الشكل رقم (2-7): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين



المصدر: بلخيري سهام، عشيبي حنان، مرجع سابق، ص 119

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، وهو يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها فضلا عن الرغبة في البقاء فيها، ولقد لقي موضوع الولاء التنظيمي اهتماما من طرف الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، فمن المعروف أن للأفراد العاملين مجموعة حاجات ورغبات يسعون لإشباعها من خلال عملهم،¹ كإشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمن والاستقرار، والتقدير والاحترام في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وزيادة أدائهم في العمل بتحقيق

1- بلخيري سهام، عشيبي حنان، مرجع سابق، ص 121.

أهداف المنظمة، والفرد الذي لديه مستوى عال من الولاء التنظيمي يكون دائما لديه رغبة في بذل قصار جهده لبقاء المنظمة في مستوى عال من الرقي والازدهار، كما أنه تكون لديه قبول سياسات ولوائح المنظمة والسير عليها وعدم الخروج عن قواعد الموضوعة. وقد أكدت بعض الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للأفراد يرتبط ارتباطا إيجابيا مع:¹

- طبيعة ثقافة المنظمة: فكلما كانت المنظمة قوية، كلما زاد ولاء الأفراد لمنظمتهم وإخلاصهم لها، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية لأداء متميز، أي أن اتفاق الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها.
- تقييم أداء الموظف بصفه عادية: إن تقييم الأداء بصفة عادلة بأسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الأفراد بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد ولاءه وانتمائه وإخلاصه لها والعمل بشكل أفضل وبأداء أفضل.
- الرضا الوظيفي للموظف: كلما كان الأفراد أكثر رضا عن عملهم كلما كانوا أكثر ولاء لمنظمتهم.²

المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء العامل

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعامل والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج للإشباع.³

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون توقع المكافأة حافز قوي لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من

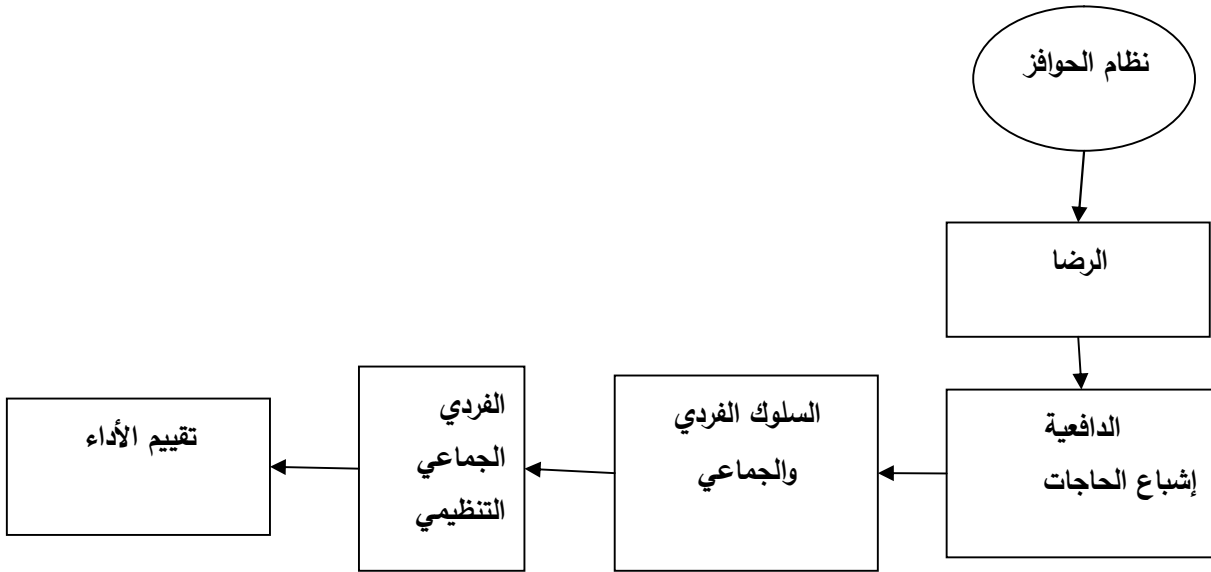
1- بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 122.

2- مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2008/2007، ص 42.

3- موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 123.

السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط بديلة فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل. ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس غير الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل، فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء، وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:¹

الشكل رقم(2-8): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 149

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

✓ جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.

1- موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 149.

- ✓ الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء .
- ✓ الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل.
- ✓ الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.¹

تعتمد طبيعة الحوافز المستخدمة في بيئة العمل على طبيعة النشاطات أو المهام المرتبطة بها، وعادة تختار الإدارة نوع الحافز بالاعتماد على الفكر الإداري، والخبرة السابقة حول طبيعة العاملين حتى تتمكن من الوصول إلى اختيار القرار المناسب حول تقديم الحوافز لذلك تقسم الحوافز غالباً إلى النوعين التاليين:²

- أ. الحوافز المادية: هي من أقدم وأكثر أنواع الحوافز استخداماً، إذ تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً، وعادة يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأموال المالية والمتعلقة بزيادة نسبة الراتب أو تقديم مكافأة مالية للعاملين في المنشأة أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العام وتساهم كل هذه الحوافز المادية في ترك أثر إيجابي عند العاملين في المؤسسة.
- ب. الحوافز المعنوية: هي مجموعة الحوافز التي تساهم في التأثير على العاملين من خلال رفع معنوياتهم في بيئة العمل وجعلهم أكثر تفاعلاً مع بعضهم البعض ومع الإدارة ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية: ترقية العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل والاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعد الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجال مهني.

لقد اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية مكريجر حول سلوكيات الأفراد، قد أضافت (x.y) ويتمثل هذا النوع في (Z) وهذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به وتدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل

1- موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 149.

2- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 131.

فرص المنافسة، والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فيستعمل على زيادة جهده وتعاونته والتزامه.

كما تساعد الحوافز المادية على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع أسهم تملك المؤسسات تجاهها كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على أفراد العاملين بها حيث أن شعور الفرد بأنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ينعكس تلقائيا على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف، كما يساعد الأجر على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.¹

كما تؤثر على أداء العاملين بشكل إيجابي غالبا، وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم وخصوصا عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون به، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية:

- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيجرب على زيادة نسبه الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- تطور أنشطة المنشأة: فتساهم الحوافز في جعل العمل في المنظمة أكثر تطورا، وهذا ما ينعكس إيجابا على العمليات التشغيلية في المنشأة.
- تحفيز الروح المعنوية عند العاملين: فيشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل، وأن لهم دورا مهما في النجاح الذي تم تحقيقه.
- المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.
- تشجع العاملين على الإبداع: وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم من أجل العمل على مجموعه من الابتكارات المهنية الجديدة والتي تساهم في تطور بيئة العمل.
- نمو التقدير الذاتي عند العاملين مما يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.

1- عز الدين هروم، مرجع سابق، ص 131

خلاصه الفصل:

في الأخير يمكن القول أن السبيل الوحيد لنجاح وتميز المنظمة هو الأداء الجيد للأفراد العاملين بها، باعتبار المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها لتحقيق وبلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها، فالعنصر البشري يشكل أهم مورد من موارد المنظمة باعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤدي هو الأساس في أداء المؤسسة ككل.

إن أداء الأفراد العاملين الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب تركيزه عليها كلها وعدم تجاهلها، ومحاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد، كما يجب الإشارة إلى أن الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة، وهو له مؤثر فمثلا يمكن لأي منظمة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الأفراد فهي إذا لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه والتي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

الفصل الثالث:

تحليل وعرض نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطابق والتعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموارد البشرية سنتناول في هذا الفصل واقع تأثير الرضا الوظيفي على الأداء حيث تم اختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لتكون محلا للدراسة ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة .

المبحث الثاني: واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى من خلال مطلبين.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

1. التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى :

تقع مستشفى ماسرى في الجهة الجنوبية الغربية بماسرى وللإشارة فإن المستشفى ذات طابع جوارى لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، وتم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428- الموافق ل 19 ماي سنة 2007 م يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية وتنظيمها وسيورها، ومن ثم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008.

ويتمثل دورها في التكفل بمرضى دائرة ماسرى والبلديات والقرى المجاورة والجدول التالي يوضح مجال تغطيتها.

الجدول رقم (1-3): يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بماسرى:

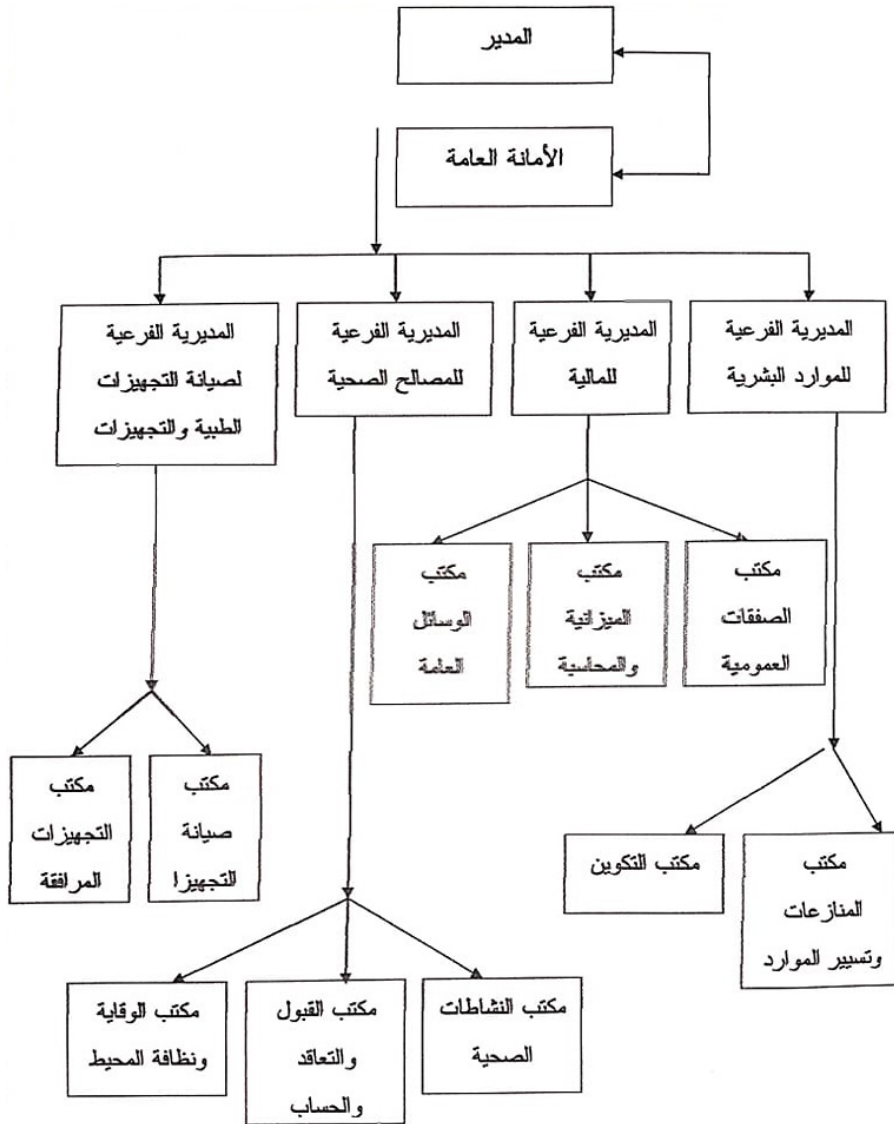
المؤسسة	العنوان	البلديات	المساحة	السكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة	ماسرة	السوافلية - الصفصاف - عين سيدي شريف - منصورة - ماسرة - بوقيرات - الطواهرية - سيرات	402Km ²	35948 م.ن

المصدر : مديرية الموارد البشرية للمرسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أهم العوامل التي تؤدي الى تحقيق أهدافها فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلي الهيكل و التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى -

1. المدير:

يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهو المسئول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفي مداوات مجلس الإدارة وتطبيق القوانين.

2. الأمانة العامة:

يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب وتنظيم الملفات والوثائق، البريد الصادر والوارد، الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم وبرمجة الاجتماعات.

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية: و ضم مكاتبين وهما:

3.1. مكتب المنازعات و تسيير الموارد البشرية: يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين بها :

3.2. مكتب التكوين: من أبرز مهامه تدريب وتكوين الموظفين والعمل على ضمان استمرارية هذا التكوين.

4. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

4.1. مكتب الصفقات العمومية: يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري.

4.2. مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وهي نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين، نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

4.3. مكتب الوسائل العلمية والهيكل: تسجيل وجرد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي ومكاتب وأثاث وأجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير والتصديق عليها وتحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها.

5. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

5.1. مكتب النشاطات الصحية: يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفائي.

5.2. مكتب القبول والتعاقد وصب التكاليف: يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات والاختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، وإعداد كل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال وتشبيتهم وترقيتهم وإحالتهم إلى التعاقد، وبالإضافة إلى ذلك يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحاليل المخبرية، ... الخ.

5.3. مكتب الوقاية ونظافة المحيط: يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

6. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تتكون من مكاتبين:

6.1. مكتب صيانة التجهيزات المكتبية: من بين مهامه صيانة الأجهزة وصيانة مبنى المؤسسة العمومية الصحة الجوارية.

6.2. مكتب التجهيزات المرافقة: ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة: النظافة، الإطعام، الأثاث، ... الخ.

المبحث الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية (الإطار المنهجي للدراسة الميدانية)

المطلب الأول : عينة الدراسة وتصميم الاستبيان

من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى تم جمع معلومات وبيانات هذا البحث عن طريق الاستبيان والذي يعرف على أنه استقصاء تجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة معينة من الناس وهو وسيلة اتصال بين المبحوث والباحث ويحتوي على مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة بواسطة أسئلة

تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث، فقد تم الإجابة عنها من خلال تقييم استمارة وكان عدد المستجوبين 15 عاملا من مختلف المصالح والأقسام.

لقد تم القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها بعد الإجابة عنها من طرف عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى ، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- دراسة البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .
- إجابات أفراد العينة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين.

المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان

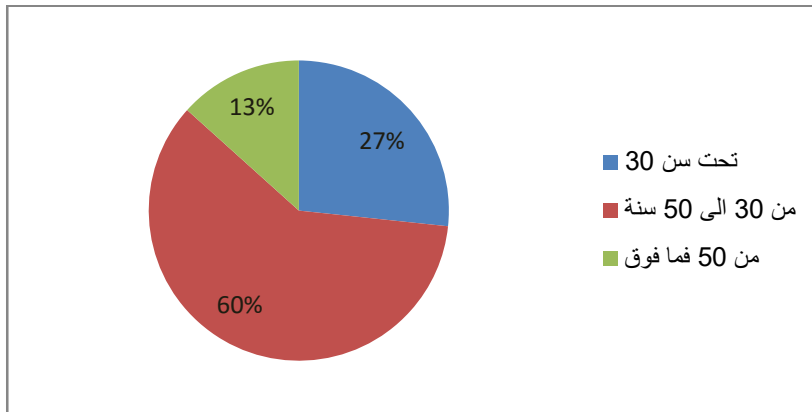
القسم الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (3-2) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	البيانات
26.66%	04	أقل من 30
60%	09	من 30 إلى 50 سنة
13.33%	02	من 50 سنة فما فوق
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-2) : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب السن أن نسبة (26.66 %) من العينة المستوجبة والتي تمثل الأصل، أجلوا أن الفئة التي يقع فيها سنهم هي تحت السن 30، ففي حين أن نسب 60 % والتي تمثل 09 عمال أجابوا أن الفئة التي يقع فيها سنهم ما بين 30 إلى 50 سنة. أما النسبة المتبقية 13 % والتي تمثل عاملين (02) أجابوا أن الفئة التي يقع فيها سنهم هي 50 سنة فما فوق.

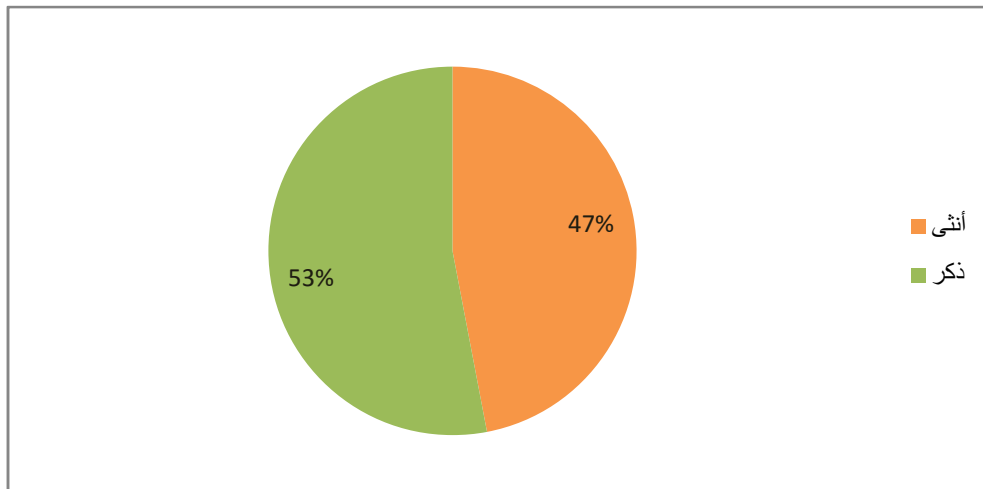
ومنه نستنتج بان اغلبية عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 50 سنة وهذا ما يدل على أن الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة أغلبها شباب.

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
53%	08	ذكر
47%	07	أنثى
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين لناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

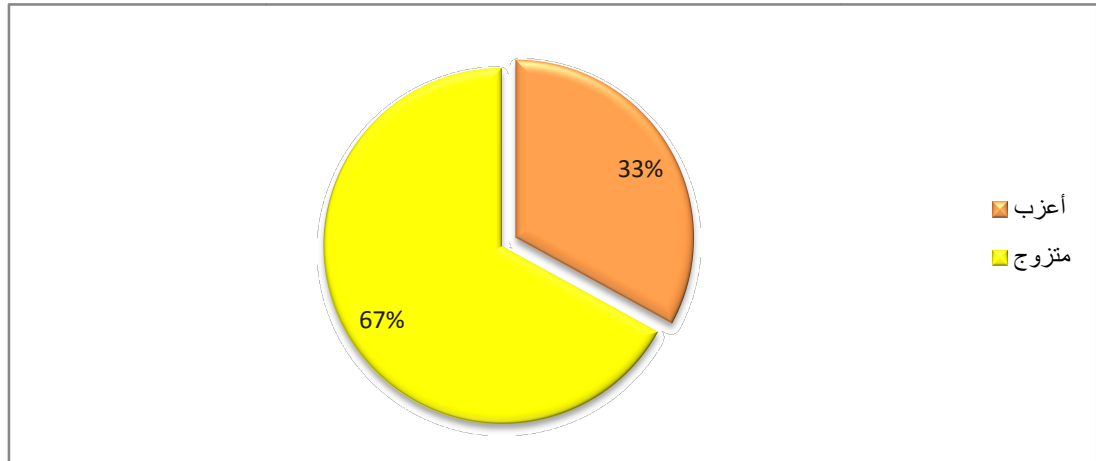
يتبين من خلال الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة كانت ذكور حيث بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 53 % من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 07 أي نسبة 47 %، ومنه نستنتج بأن العينة المدروسة أغلبهم ذكور.

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة
33%	05	أعزب
67%	10	متزوج
0	0	غير ذلك
100%	15	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

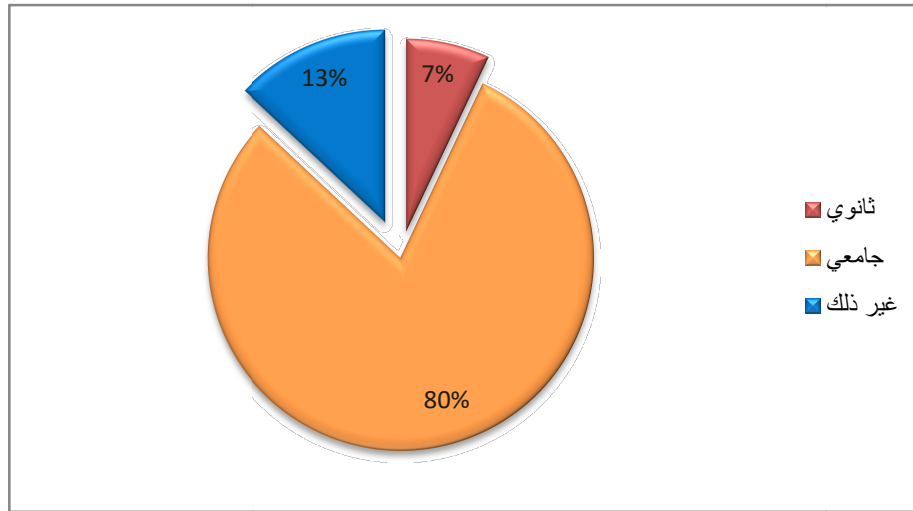
يتضح لنا من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية أن فئة العزاب 05 ما يعادل 33%، و فئة المتزوجين 10 أي ما يعادل 67% و منه نستنتج أن العينة المدروسة أغلبهم متزوجين.

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
0	0	متوسط
07%	01	ثانوي
80%	12	جامعي
13%	02	غير ذلك
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

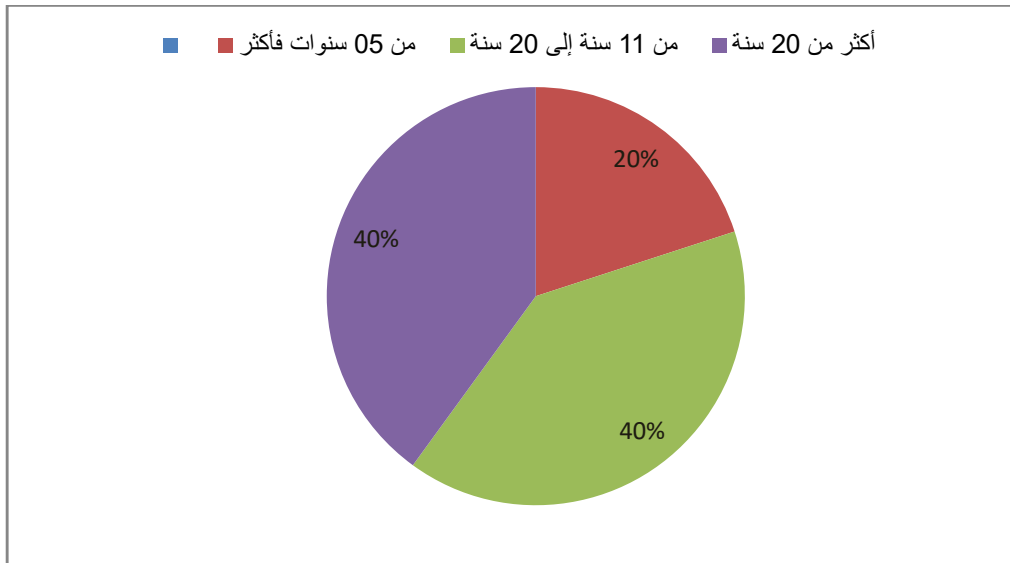
من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة لهم مستويات مختلفة من التعليم، حيث عدد العمال الذين لديهم مستوى ثانوي عامل 01 بنسبة 07 %، أما عدد العمال الذين لديهم مستوى جامعي 12 عامل ما يعادل نسبة 80 %، أما العمال الذين لديهم مستوى غير المستويات المذكورة عاملين نسبة 13 %، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة المدروسة جامعيين.

الجدول رقم (3-6) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
0	0	أقل من 05 سنوات
20%	03	من 05 سنوات فأكثر
40%	06	من 11 سنة إلى 20 سنة
40%	06	أكثر من 20 سنة
100%	15	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-6) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول على أن أفراد العينة ذوي خبرة في المؤسسة من 11 سنة إلى 20 سنة وأشخاص لديهم خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 40% يبلغ عددهم 6 عمال مقارنة بعدد الأفراد من 5 سنوات فأكثر والذي بلغ عددهم 3 عمال بنسبة 20 % ومنه نستنتج أن أغلب عمال العينة المدروسة ذوي خبرة.

القسم الثاني: الرضا الوظيفي

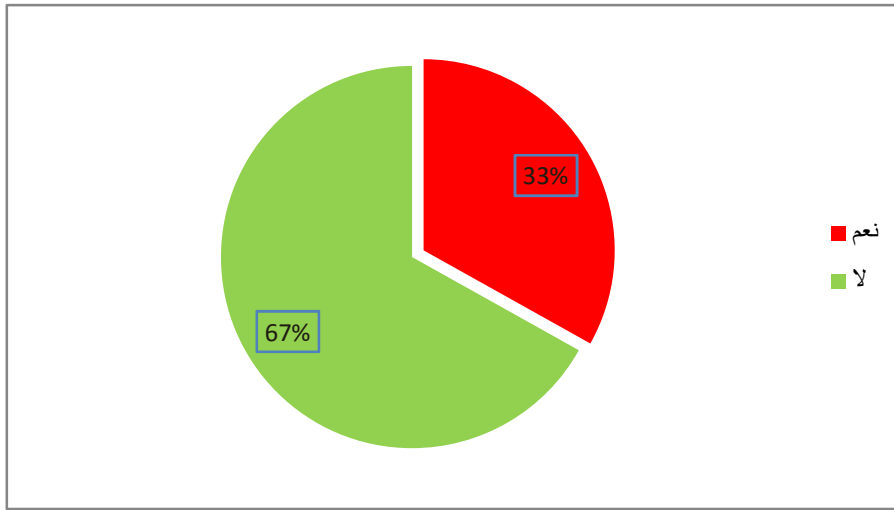
1. هل أنت راض بالمنصب الذي تعمل فيه ؟

الجدول رقم (3-7) : هل أنت راض بالمنصب الذي تعمل فيه؟

النسبة	التكرار	البيانات
33.33%	05	نعم
66.66%	10	لا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-7) : هل أنت راض بالمنصب الذي تعمل فيه؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الراضيين عن منصبهم 05 عمال أي بنسبة 33% و لكن النسبة الأكبر 66.66 % أي 10 عمال غير راضين عن منصبهم الوظيفي و منه نستنتج أن الراضيين عن منصبهم أقل من الغير راضين عن منصبهم و هذا ما يدل على قلة الرضا الوظيفي في المؤسسة

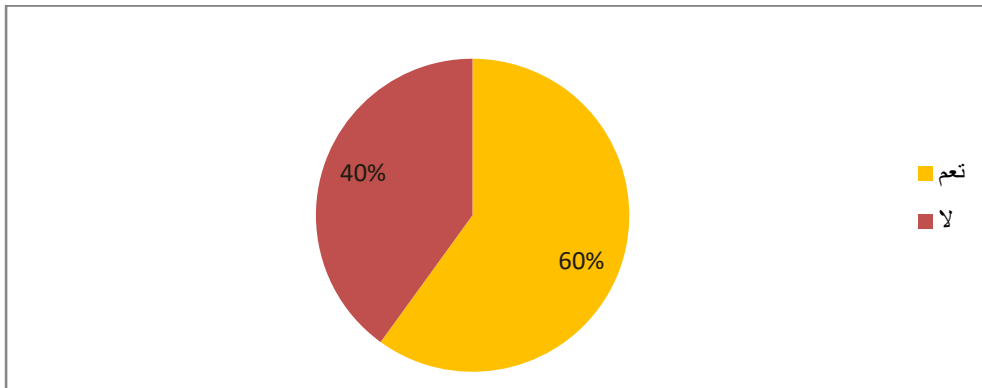
2. هل تشغل نفس الوظيفة منذ دخولك المؤسسة ؟

الجدول رقم (3-8): هل تشغل نفس الوظيفة منذ دخولك المؤسسة ؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	09	60%
لا	6	40%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (3-8): هل تشغل نفس الوظيفة منذ دخولك المؤسسة ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أن أغلب العمال ترقوا من منصبهم بنسبة 60 % بينما العمال المتبقين يشغلون نفس الوظيفة منذ دخولهم للمؤسسة أي 6 عمال بنسبة 40 %.

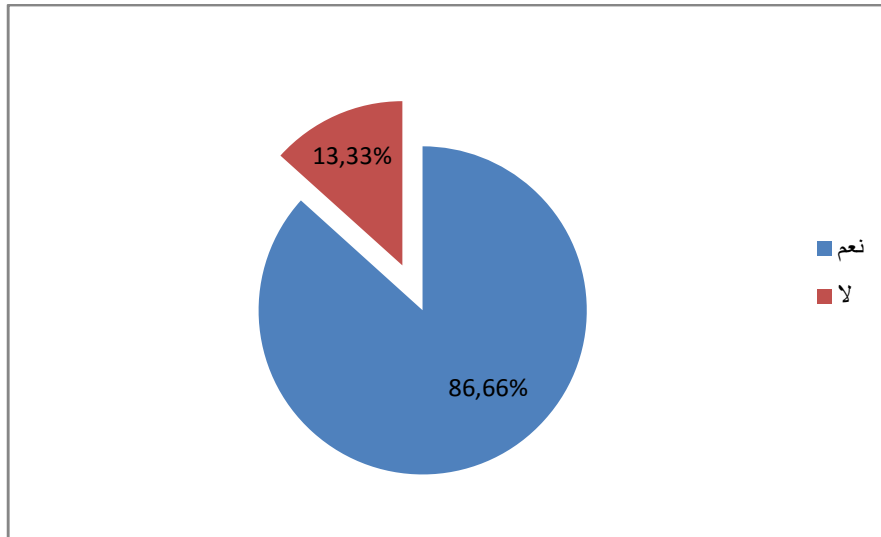
3. هل تنوي أن تغادر المؤسسة ؟

الجدول رقم (3-9): هل تنوي أن تغادر المؤسسة ؟

النسبة	التكرار	البيانات
86.66%	13	نعم
13.33%	02	لا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-9): هل تنوي أن تغادر المؤسسة ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب العمال ينوون أن يغادروا المؤسسة أي 13 عامل بنسبة 86.66% وهذا نظرا لنقص الإمكانيات ونقص التحفيزات والترتيبات... إلخ بينما عاملين لا ينوون مغادرة المؤسسة بنسبة 13.33%.

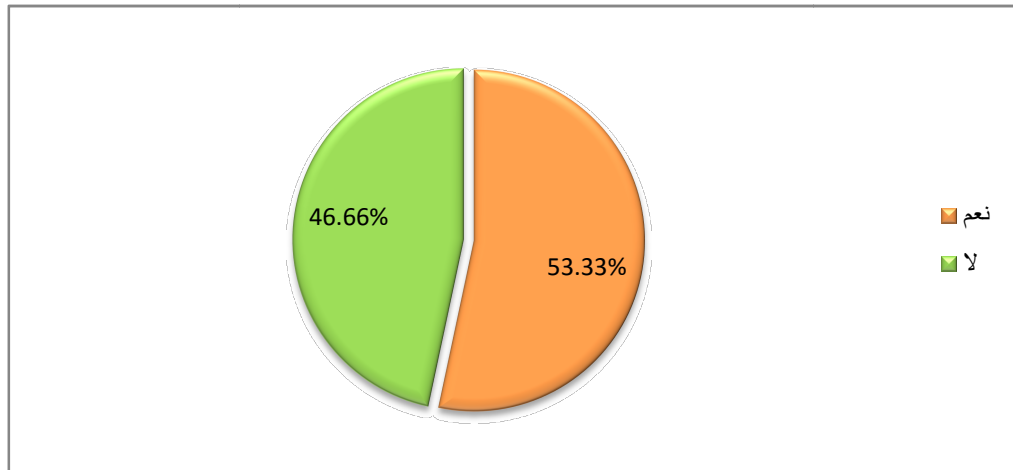
4. هل أنت راض عن نظام الاتصالات لديكم ؟

الجدول (3-10): هل أنت راض عن نظام الاتصالات لديكم ؟

النسبة	التكرار	البيانات
53.33%	08	نعم
46.66%	07	لا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج الاستبيان

الشكل (3-10): هل أنت راض عن نظام الاتصالات لديكم ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أغلب عمال العينة المدروسة راضين عن نظام الاتصالات لدى مؤسستهم حيث بلغ عددهم 8 عمال بنسبة 53.33% بينما العمال الباقين غير راضين عن نظام الاتصالات لدى مؤسستهم حيث بلغ عددهم 7 عمال بنسبة 46.66% .

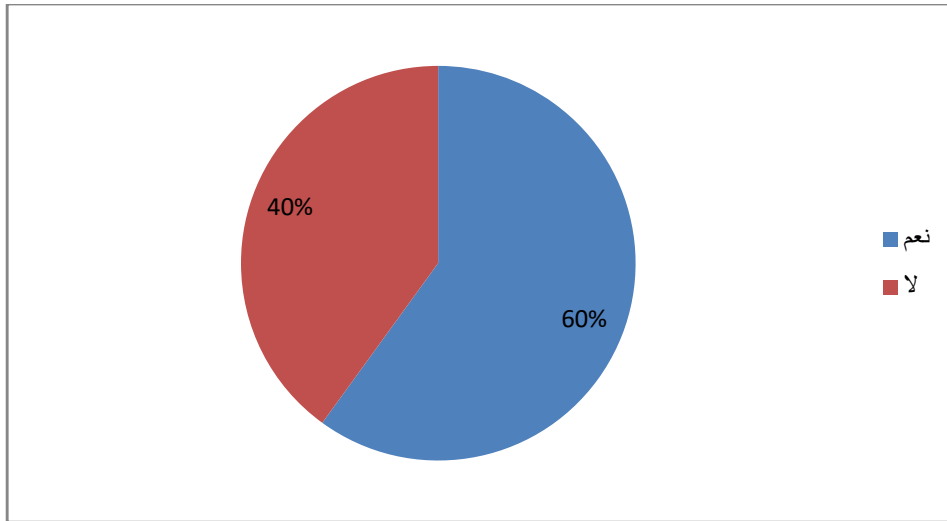
5. هل أنت راض عن العمل بروح الفريق مع زملائك ؟

الجدول رقم (3-11): هل أنت راض عن العمل بروح الفريق مع زملائك ؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	9	60%
لا	6	40%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (3-11): هل أنت راض عن العمل بروح الفريق مع زملائك ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال العينة المدروسة راضين عن العمل بروح الفريق حيث بلغ عددهم 9 عمال بنسبة 60% بينما العدد المتبقي أي 6 عمال غير راضين عن العمل بروح الفريق بنسبة 40%.

6. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟

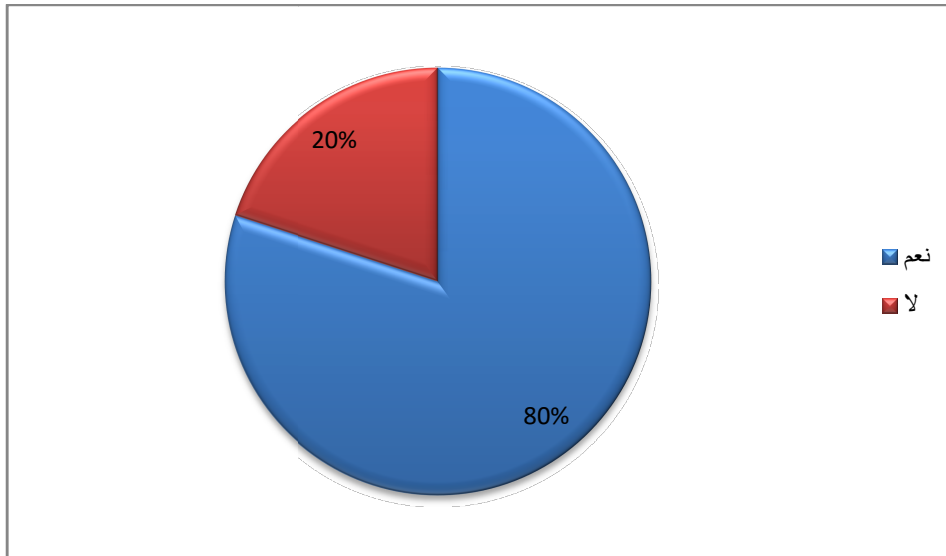
الجدول رقم (3-12): هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	03	20%
لا	12	80%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-12): هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال العينة المدروسة غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه حيث بلغ عددهم 12 عامل بنسبة 80% بينما العمال الباقين 3 عمال راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بنسبة 20%.

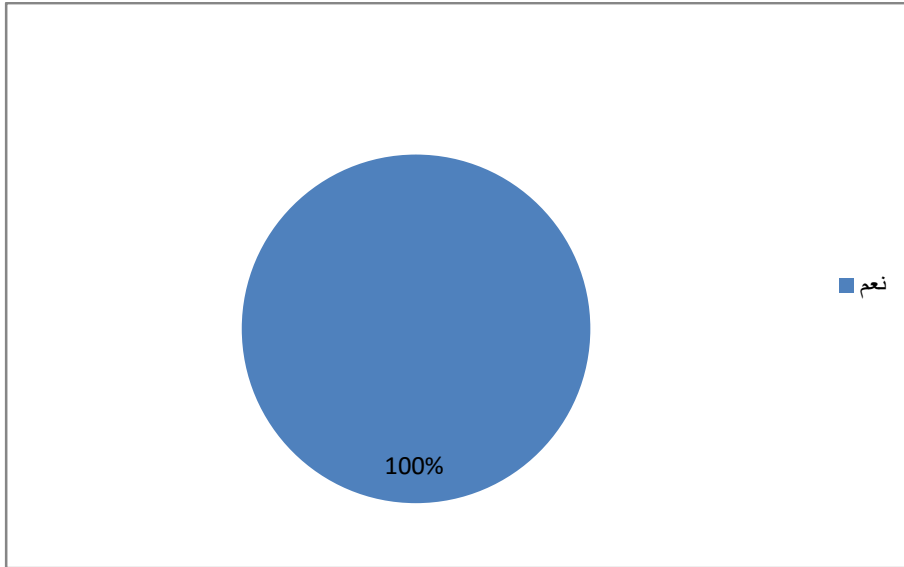
7. هل أنت راض عن بيئة عملك ؟

الجدول رقم (3-13): هل أنت راض عن بيئة عملك ؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	15	%100
لا	0	0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-13): هل أنت راض عن بيئة عملك ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عمال العينة المدروسة راضين عن بيئة العمل في مؤسستهم أي 15 عامل بنسبة %100

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

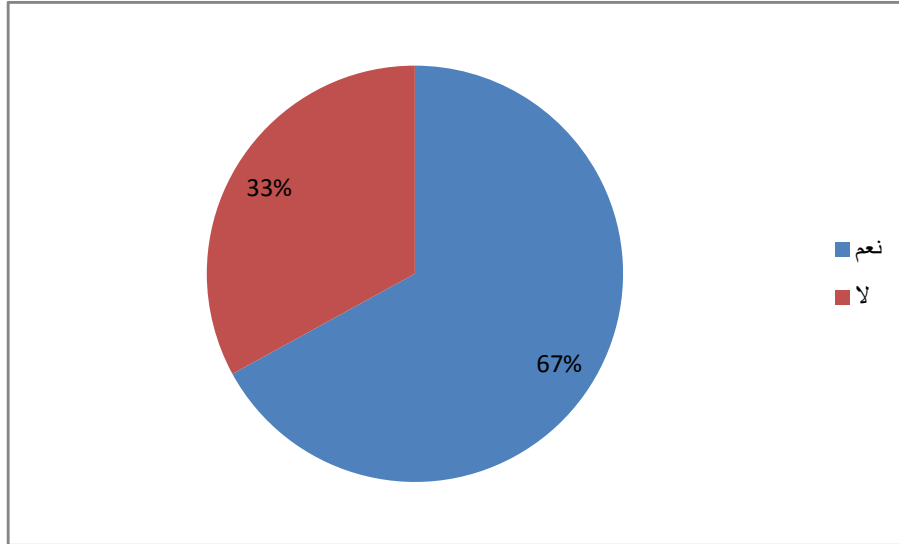
1. هل المنصب الذي تشغله لديه إمكانيات تساعدك على الأداء ؟

الجدول رقم (3-14): هل المنصب الذي تشغله لديه إمكانيات تساعدك على الأداء ؟

النسبة	التكرار	البيانات
67%	10	نعم
33%	5	لا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-14): هل المنصب الذي تشغله لديه إمكانيات تساعدك على الأداء ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب عمال العينة المدروسة يساعدهم منصبهم على الأداء أي 10 عمال بنسبة 67% بينما العمال الباقين 5 عمال لا يساعدهم منصبهم على الأداء أي 5 عمال بنسبة 33%

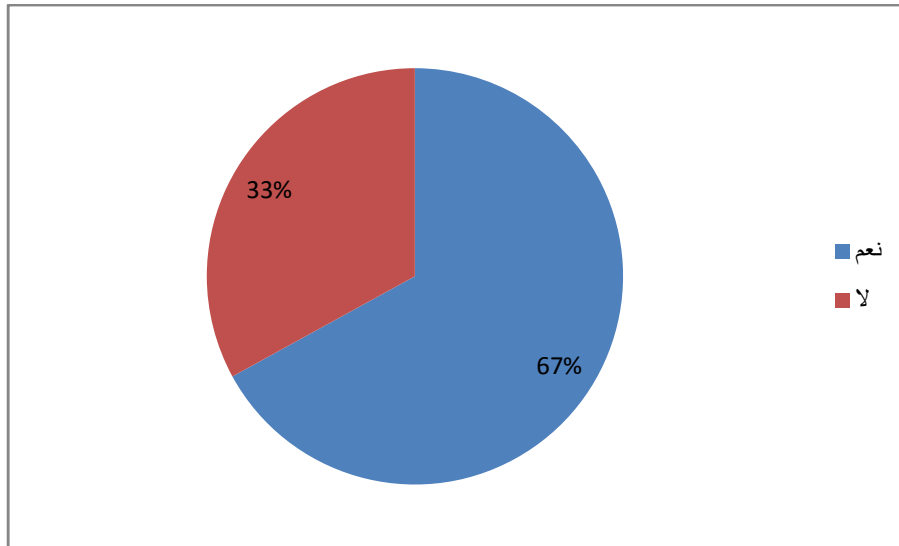
2. هل المنصب يساعدك على الأداء المتميز ؟

الجدول رقم (3-15) : هل المنصب يساعدك على الأداء المتميز ؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	10	67%
لا	5	33%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-15) : هل المنصب يساعدك على الأداء المتميز ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عمال العينة المدروسة يساعدهم المنصب على الأداء المتميز أي أن 10 عمال بنسبة 67% بينما العدد الباقي أي 5 عمال بنسبة 33% لا يساعدهم المنصب على الأداء المتميز.

3. هل تراعي المؤسسة ظروف العمل أثناء تقييم الأداء؟

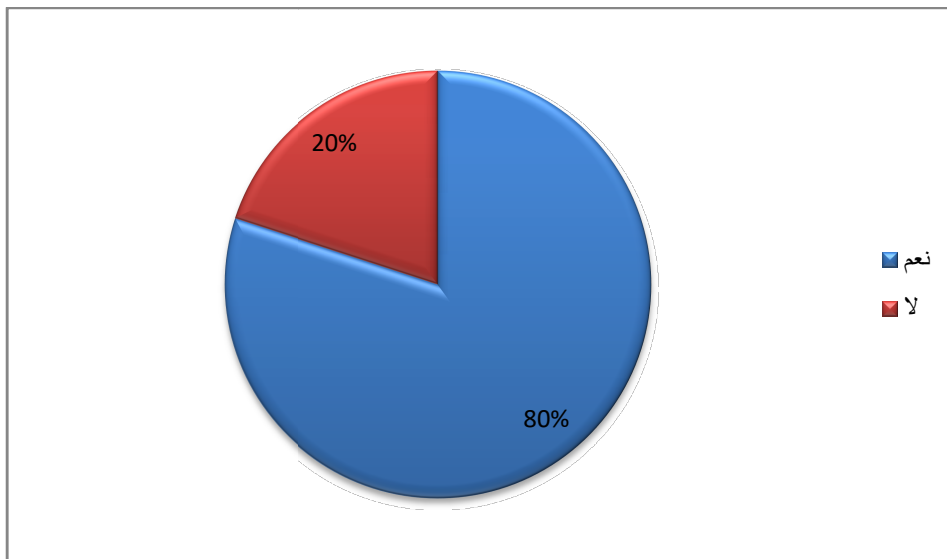
الجدول رقم (3-16): هل تراعي المؤسسة ظروف العمل أثناء تقييم الأداء؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	03	20%
لا	12	80%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-16): هل تراعي المؤسسة ظروف العمل أثناء تقييم الأداء؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال العينة المدروسة أجابوا بلا أي أن المؤسسة لا تراعي ظروف العمل أثناء تقييم الأداء حيث بلغ عددهم 12 عامل بنسبة 80% بينما العدد الباقي 3 عمال أجابوا بنعم بنسبة 20%.

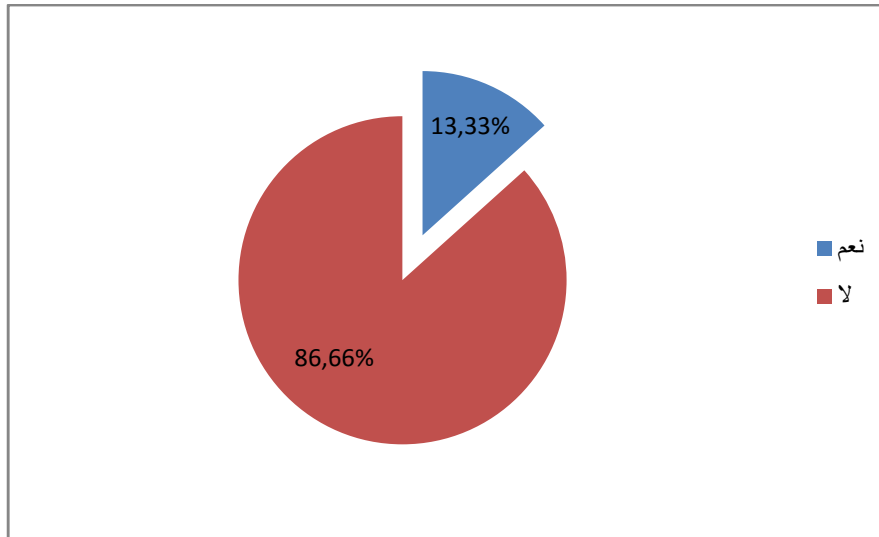
4. هل لديك كامل الحرية في طريقة أداء عملك ؟

الجدول رقم (3-17): هل لديك كامل الحرية في طريقة أداء عملك ؟

النسبة	التكرار	البيانات
13.33%	2	نعم
86.66%	13	لا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-17): هل لديك كامل الحرية في طريقة أداء عملك ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب عمال العينة المدروسة أجابوا بلا حيث بلغ عددهم 13 عامل بنسبة 86.66% أما العدد الباقي عاملين أجابوا بنعم بنسبة 13.33%.

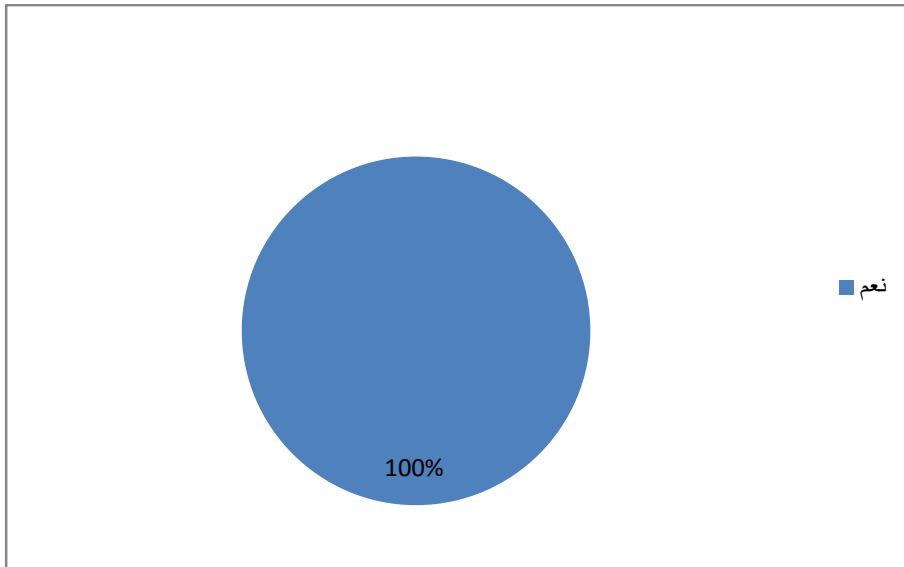
5. هل عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك ؟

الجدول رقم (3-18): هل عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك ؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	15	%100
لا	0	0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (3-18): هل عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عمال العينة المدروسة أجابوا بنعم بنسبة 100 % أي أن عدم الاهتمام بالعامل يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائه.

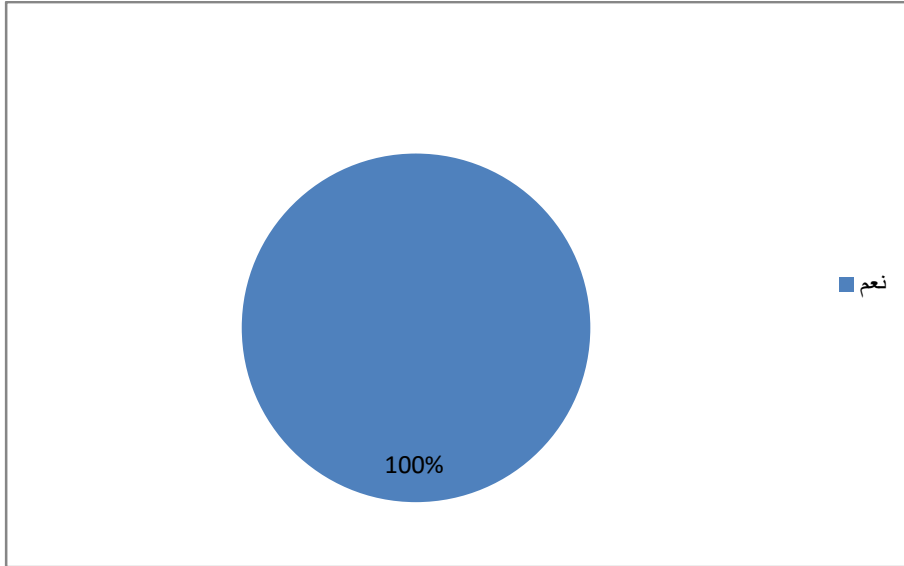
6. هل تحافظ على أوقات عملك وتنجز مهامك في الوقت المحدد ؟

الجدول رقم (3-19): هل تحافظ على أوقات عملك وتنجز مهامك في الوقت المحدد ؟

النسبة	التكرار	البيانات
%100	15	نعم
0	0	لا
%100	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (3-19): هل تحافظ على أوقات عملك وتنجز مهامك في الوقت المحدد ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عمال العينة المدروسة أجابوا بنعم حيث بلغ عددهم 15 عامل بنسبة 100 % أي أنهم يحافظون على أوقات عملهم وينجزون مهامهم في الوقت المحدد.

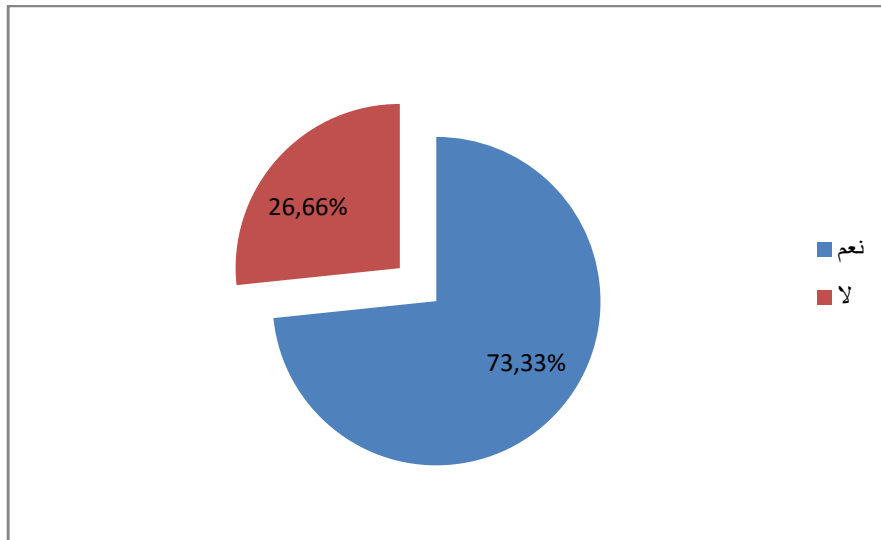
7. هل تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لتحسين أدائك ؟

الجدول رقم (3-20): هل تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لتحسين أدائك ؟

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	11	73.33%
لا	4	26.66%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-20): هل تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لتحسين أدائك ؟



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عمال العينة المدروسة أجابوا بنعم حيث بلغ عددهم 11 عامل بينما العدد الباقي 4 عمال أجابوا بلا بنسبة 26.66%

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة

تنص الفرضية 01 على أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين مما يؤدي الرضا الوظيفي على زيادة أداء العاملين والعكس صحيح أي أن الفرد الذي لديه رضا وظيفي عال ذلك يزيد من حماسه وإقباله على العمل وترتفع معنوياته وذلك إلى ارتفاع مستوى إنتاجيته وأداؤه. والعكس صحيح فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل مستوى إنتاجيته وحماسه عن العمل.

بينما الفرضية الثانية تنص على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

نعم توجد علاقة بينهما فيتأثران ببعضهما فكلما ارتفع الرضا الوظيفي يرتفع الأداء وكلما انخفض الرضا الوظيفي ينخفض الأداء بحيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرة، حيث تعرفنا على المؤسسة بشكل عام كونها المؤسسة الأم وهيكلها التنظيمي، وتعرفنا على هيكلها المحلية وتعرفنا على المؤسسات الاستشفائية التابعة لها أين قمنا بالدراسة الميدانية بمستغانم، قمنا بتوزيع الاستبيانات على العاملين من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة: ما تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين ؟ بعدما قمنا بدراسة الاستبيان ومعالجتها، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضية الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرة.

الخاتمة

خاتمة:

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة وهو مدى قدرتها على المحافظة على مواردها البشرية لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلل للعديد من المشاكل التي تتعرض لها.

قام الدراسات بالبحث على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في ماسره والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل استقام الجانب النظري على الجانب التطبيقي أين كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا كما أنه يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل في المؤسسة.

يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي الطريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء الاستبيان.

الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى.

يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمة نظرا لتعدد أبعاده واستعماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفجر فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها.

2. النتائج التطبيقية:

أما في ما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة توصلنا إلى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين كما أظهرت النتائج أيضا بأن هناك علاقة مباشرة بين مستوى وظروف العمل وبيئة العمل والأداء والرضا الوظيفي فيرتفع مستوى الأداء بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وينخفض بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين ظروف وبيئة العمل والأداء وهذا ما يؤكد أهمية ظروف وبيئة العمل في زيادة مستويات الرضا الوظيفي.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراسة حالة الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية بماسرة نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد من المؤسسة مع استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة.
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبذل والعطاء.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. هاشم عبد الرزاق, القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, 2010
2. أحمد صقر عاشور, إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, ط1, 1979
3. أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 1983
4. أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية الإسكندرية, مصر, ط7, 2000
5. أشرف محمد عبد الغني, علم النفس الصناعي, المكتبة الجامعي الحديث الإسكندرية, مصر, 2001
6. نوري منير, تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, 2010
7. محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية, 1999
8. حسين حردم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات
9. راوية حسن, السلوك في المنظمات, الدار الجامعية الإسكندرية, 2001
10. فلاح حسن, عداي الحسيني, الإدارة الإستراتيجية, دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, الأردن 2000
11. حسين محمد حراحشه, إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي, دار الجلسين الزمان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط1, 2011
12. مجري احمد عبد الله, علم النفس الصناعي, دار المعرفة الجامعية الإسكندرية, 1996

13. إبراهيم محمد المحاسنه, ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق, دار جريز للنشر وتوزيع, 2013
14. الهيتي عبد الرحمن, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, الأردن, ط2, 2005
15. سعاد نائن برنوطي, إدارة الموارد البشرية, إدارة الأفراد, ط3, دار وائل للنشر, عمان, 2007
16. فيصل الحسونة, إدارة الموارد البشرية, ط1, دار أسامة للنشر, عمان, 2008
17. مصطفى محمود ابو بكر الموارد البشرية, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, ط1, الدار الجامعية الإسكندرية, 2003.
18. عبد المحسن توفيق محمد, تقييم الأداء, ط1, دار النهضة العربية, مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة, القاهرة, مصر, 1998
19. احمد ماهر, نظم الأجور والتعويضات, ط1, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, 2010,
20. موسى سلامة اللوزي, التطوير التنظيمي, أساسيات ومفاهيم حديثة, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 1999

❖ رسائل ومذكرات:

1. إبراهيم فرح ابو الشماله, مدى الرضا الوظيفي لدى موظف في بلدية المحافظة الوسطى, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير الجامعه الإسلامية, غزه, 2010
2. شنوفي نور الدين, تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية, أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة, الجزائر, 3, 2006/2005
3. زين الدين ضياف, السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي, رسالة ماستر في علم نفس العمل والتنظيم, جامعة قسنطينة, الجزائر, 2000
4. سفاري ميلود, محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر, رسالة ماستر في علم الاجتماع بجامعة سطيف, الجزائر, 2007

5. هاجر موسى ,أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة ,دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,مذكرة نيل شهادة الماستر بجامعة محمد خيضر ,بسكرة, 2016/2015
6. بلخيري سهام, عشيط حنان, أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة ,مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة, البويرة , 2011
7. مقدم وهيبة ,التحفيز ودوره في تفعيل أداء الفرد في المنظمة, دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء جامعة بومرداس, 2008/2007
8. زهيه عزيزون, التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماستر في العلوم الاقتصادية جامعة سكيكدة ,الجزائر, 2007
9. عز الدين هروم ,واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ,مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير, جامعة قسنطينة, 2007/2008
10. نعيمة فوضيل, أهمية تقييم الاداء العاملين في تدريب أداء المؤسسة مذكرة ماستر في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر 2005
11. نمير ربيحة إستراتيجية الاتصال وأثرها على أداء المؤسسة ,مذكرة تخرج تقني سامي مركز التكوين المهني عين البيضاء,ورقلة, 2009/2006

❖ ملتقيات:

1. بالمقدوم مصطفى و بوشعور راضيه, تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات بالإشراف العلمي مخبر العمولة والاقتصاد شمال أفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر 2014.

ملاحق

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

السنة الثانية ماستر شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

استبيان حول: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية بماسرة

أخي الموظف أختي الموظفة أحيط سيادتكم هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية لإعداد تقرير تربص لليل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة تحت عنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ونظرا لخبرتك في المجال العلمي يكون لي الشرف الكبير أن تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة عندما تجيب على أسأله الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

متغيرات الدراسة:

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

الأداء: هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهمة أو هدف مخصص له بنجاح ويتوقف على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

أداء العاملين: هو محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من ترقية وأجور ... إلخ

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: أنثى ذكر
2. فئة العمر: أقل من 30 (40-31) (50-41) 50 سنة فما فوق
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج غير ذلك
4. المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي غير ذلك
5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 سنة إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: الرضا الوظيفي.

1. هل أنت راض عن المنصب الذي تعمل فيه؟ نعم لا
2. هل تشغل نفس الوظيفة منذ دخولك المؤسسة؟ نعم لا
3. هل تنوي أن تغادر المؤسسة؟ نعم لا
4. هل أنت راض عن نظام الاتصالات لديكم؟ نعم لا
5. هل أنت راض عن العمل بروح الفريق مع زملائك؟ نعم لا
6. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟ نعم لا

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

1. هل المنصب الذي تشغله لديه إمكانيات يساعدك على الأداء؟ نعم لا
2. هل المنصب يساعدك على الأداء المتميز؟ نعم لا
3. هل تراعي المؤسسة ظروف العمل أثناء تقييم الأداء؟ نعم لا
4. هل لديك كامل الحرية في طريقة أداء عملك؟ نعم لا
5. هل عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك؟ نعم لا
6. هل تحافظ على أوقات عملك وتنجز مهامك في الوقت المحدد؟ نعم لا
7. هل تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لتحسين أدائك؟ نعم لا

القسم الرابع: بناء النتائج والتوصيات

1. هل ترى أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسستك ؟
كيف ذلك ؟

.....
.....

2. ماهي المقترحات المطروحة من قبلك لتحسين بيئة عملك في إطار تحقيق الرضا
الوظيفي وتحسين الأداء ؟

.....
.....

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرة ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الإشكالية التالية:

ما هو أثر رضا الوظيفي على أداء العاملين؟

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، فقد تم اختيار عينه عشوائية للأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرة وتم توزيع استمارة استبيان على 15 عامل، حيث تمت المعالجة الإحصائية باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. كلما زاد سوء ظروف العمل زادت رداءة الأداء والعكس صحيح.

2. الظروف الداخلية للعمل تؤثر أكثر من الضغوط الخارجية للعمل على أداء العاملين.

وبناء على هذه النتائج قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات يمكن الاستعانة بها للتخفيف من حدة ظروف العمل في المؤسسة وكان أهمها:

- إشراك الفرد في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي - أداء العاملين.

Summary :

This study aims to identify the impact of job satisfaction on the performance of workers in the public Institution for Neighborhood Health in Mesra. To achieve this goal, the following problem was developed :

What is the impact of job satisfaction on the performance of employees ?

In order to answer the problem and test the validity of the hypotheses, a choice was made a random sample of individuals working in the public Institution for neighborhood health was distributed a questionnaire from 15 factors, where the statistical treatment was carried out using frequencies and percentages, and it reached the study resulted in a set of results, the most important of which were :

- 1. The worse the working conditions the worse the performance and vice versa.**
- 2. The international working conditions affect the performance of the employees more than the external working conditions.**

Based on this results, we have presented a set of recommendations that can be used to reduce the severity of the working conditions in the institution, the most important of which was :

- 1. Involve the individual in discussions and meetings related to higher levels.**

Strengthening, developing and improving the relationship between management and workers.