

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير الهياكل الاستشفائية

أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

د. قصاص زكية

مقدمة من طرف الطالبة:

خوجة إكرام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	د. ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر-أ-	جامعة مستغانم
مقررا	د. قصاص زكية	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	د. حجار آسية	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2016/2017

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على
رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

نتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل إلى:

الأستاذة الدكتورة الفاضلة قصاص زكية على تفضلها بالإشراف
على هذا العمل. التي كانت نعم الأستاذة والموجهة بنصائحها
القيمة في إتمام هذه المذكرة جزاها الله كل خير.

كما أتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف
مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم كل الشكر والعرفان.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى الناس أُمِّي وأبِي حفظهما الله وأنعم
عليهما بالسعادة والهناء

إلى جدتي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى إخوتي وأصدقائي

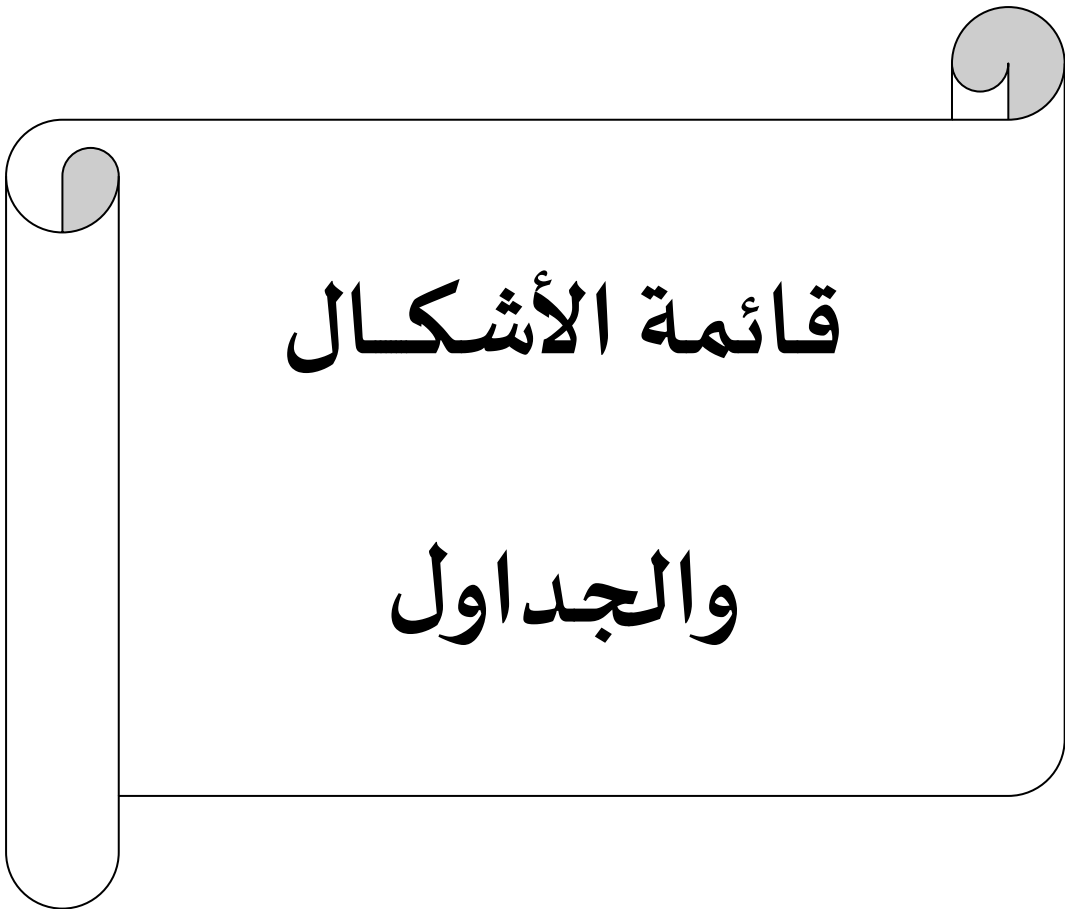
إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ - هـ	المقدمة العامة
27-02	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي المبحث الأول : مدخل إلى الرضا الوظيفي المبحث الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالدافع والحوافز
57-28	الفصل الثاني : أداء الموظفين في المؤسسات المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العامل المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين
95-58	الفصل الثالث : دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة المبحث الأول: النظام الصحي في الجزائر المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة المبحث الثالث: خطوات إجراء الدراسة التجريبية
98-96	الخاتمة العامة
102-99	المراجع
104-103	الملاحق
108-104	قائمة المحتويات
109	الملخص



قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01- I	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو (هرم ماسلو للحاجات)	07
02- I	الحاجات الثلاثة لماكلياند	09
03- I	نظرية هرزبرج (العاملين)	10
04- I	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	11
05- I	نموذج الرضا الوظيفي	14
06- II	أهداف تقييم الأداء	40
07 - II	مراحل عملية تقييم الأداء	42
08- II	منحنى التوزيع الإيجابي	45
09- II	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة	52
10- II	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين	54
11-III	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة	72
12-III	نموذج الدراسة النظرية	75
13-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	78
14-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعمر	79
15-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة	80
16-III	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لمتوسط الأجر	81

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01- II	نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	51
02- III	تعداد الموارد البشرية في مستشفى "أحمد مدغري"	70
03- III	مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري"	72
04- III	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	77
05- III	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	78
06-III	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	79
07-III	توزيع أفراد العينة حسب متوسط الأجر	80
08-III	النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن الأجر	81
09-III	النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن الترقية	84
10-III	النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة	85
11-III	النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء	87
12-III	النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن محتوى العمل	88
13-III	النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور متغيرات الأداء الوظيفي	90

المقدمة العامة

حاز العمل الإنساني اهتمام الباحثين منذ قيام الثورة الصناعية، وهذا بالنظر إلى أهمية العمل باعتباره وسيلة لخلق الثروة وتنمية المجتمع، وكان في ذلك الحين يهدف إلى استغلال العنصر البشري في العمل إلى أقصى حد، بحيث جردت العامل من مشاعره الإنسانية وجعلته مجرد آلة للإنتاج، وأن ما يحقق له الرضا الوظيفي هي المكافآت المادية (نظرية تايلور)، لذلك فالعمل تحول من متعة إنسانية إلى عبء ثقیل أنهك العمال نتيجة الضغوط التي يتعرضون لها من قبل التنظيم.

إلا أنه مع بداية الثلاثينات من القرن العشرين كانت البداية لظهور نظريات في مجال العمل حاولت أن تعيد للعامل إنسانيته، وذلك من خلال أن العامل له القوة العقلية وجوانبه العاطفية والاجتماعية (إلتون مايو) وأن السلوك الإنساني ورضا العامل عن عمله لا يحركه الجانب الاقتصادي فقط، بل هناك جوانب معنوية تؤثر على رضا الفرد في العمل كما تؤثر على دافعيته للعمل.

ومن هنا اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية وغيرها، بحيث يعتبر الرضا مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ومنه فالرضا الوظيفي يحافظ على استمرارية التنظيم و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

فلقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه في العمل وعدم قيامه بواجباته على الوجه المطلوب وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين بحيث نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال الصحة لكونه متعلق بحياة الأفراد.

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية والأساسية في كل بلد، وأحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، وكونه قطاع أساسي في الحياة اليومية كالحفاظ على سلامة وصحة الناس عن طريق تقديم الرعاية العلاجية والاستشفائية والوقائية لأفراد المجتمع، وتعد المؤسسة الاستشفائية من أهم المؤسسات العمومية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تحقيق التنمية والتوازن الاجتماعي فإن نجاحها ورفع كفاءة أفرادها، يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها ، وهذه الفعالية لا تتحدد فقط بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية، بل بما توفره بيئة العمل من حوافز وعلاقات إنسانية و رعاية للعاملين

المقدمة العامة

بما يتوافق مع رغباتهم و ما يشبع حاجاتهم مما يترك أثارا ايجابية و يبرئ لديهم شعورا بالرضا نحو العمل ويزيد من مستوى فعالية أدائهم.

لذلك أولت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا لهذا القطاع عبر كامل التراب الوطني بحيث قامت هذه الأخيرة بإنشاء الهياكل الصحية وتجهيزها بعنصر طبي جد متطور، فضلا عن تغطية هذه المنجزات الصحية بأيد عاملة متخصصة، هذا ومن جهتها تبقى الدولة الجزائرية تعمل على تطوير قطاع الصحة ومسايرة كل التطورات التي تجري في العالم فيما يخص هذا المجال.

ونتيجة لما ذكر من أهمية لهذا القطاع، وباعتبار أن الفئة الكبرى العاملة به هي الأفراد الشبه طبيين، جاءت دراستنا هذه كمحاولة لمعرفة أثر الرضا الوظيفي بأحد مؤسسات هذا القطاع على الأداء لهذه الفئة، ومن أجل إثراء الموضوع أكثر يمكن التطرق إلى الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد شبه الطبيين بمستشفى "أحمد مدغري" ؟

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

1. ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؟
2. ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي عناصره؟
3. هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟
4. ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء لدى الموظفين (الممرضين)؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق البحث يمكننا طرح الفرضيات التالية:

1. توجد مجموعة من المحددات التي تساهم في رفع مستوى الرضا لدى العامل.
2. يعتبر الأجر العامل الوحيد المؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف.
3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الذي يقدمه الموظف.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تزاوجت أسباب اختيار هذا الموضوع بين العوامل الموضوعية العلمية و العوامل الذاتية التالية:

-عامل الانضباط بمتطلبات الدراسات الأكاديمية ، والقاضية بضرورة احترام مجال التخصص و هو تسيير الهياكل الاستشفائية.

-تقارب الموضوع مع اهتمامات الباحث و ميولاته واستعداداته المعرفية.

-أهمية الموضوع المعرفية و غايته العملية.

- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

-إثراء المكتبة الجامعية.

أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة ، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

-دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.

- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية بصفة عامة.

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

-التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى ممرضين المؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري".

-التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين وبالتالي تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، وهو الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في قطاع متميز من القطاعات الخدماتية العمومية و المتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية، و يمكن النظر إلى أهمية موضوع الدراسة من الزاويتين العملية والعلمية.

1. **الأهمية العلمية:** تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة إلى ما تتوصل إليه من نتائج تبرز أهمية الشعور بالرضا الوظيفي لدى فئة الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ومدى تأثيره على مستوى أدائهم وبالتالي على جودة الخدمة الصحية المقدمة.

2. **الأهمية العملية:** توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة الممرضين في المؤسسة الاستشفائية (عينة الدراسة) ، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على ممرضي المؤسسة الصحية بصفة عامة، و ما يترتب على ذلك من التوصل إلى أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي التي تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف، وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة الاستشفائية وتحسين أداء الخدمة الصحية بصفة عامة.

منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التجريبي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

-الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بفهم أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والرسائل الجامعية والمجلات...

-وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التجريبي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري"، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا، وذلك بعرض قائمة الاستبيان على عينة عشوائية من الممرضين والممرضات بالمستشفى، كما تعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الممرضين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداما في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث، كما تم استخدام برنامج Excel لمعالجة بيانات الإستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات.

هيكل الدراسة:

سيتم عرض الدراسة من خلال ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

جاء الفصل الأول بعنوان " مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي " حيث تناولنا ماهية الرضا الوظيفي ومختلف النظريات المفسرة له، مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه، وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالدافع والحوافز.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان "أداء الموظفين في المؤسسات " فقد تطرقنا فيه إلى ماهية أداء الموظفين، أسس تقييم أداء الموظفين وفي الأخير تم عرض المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين. ألا وهي الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وفي الفصل الثالث والأخير المسى بـ " أثر الرضا الوظيفي على أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بسعيدة"، قمنا أولا بالتعرف على التكوين الشبه طبي بالجزائر، وبعدها بتقديم عام للمستشفى محل الدراسة، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، مع تبويب وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي النهاية أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات التي اخترناها أن تكون خاتمة هذه المذكرة.

حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

الحدود المكانية: تمس الدراسة الميدانية المؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري" بولاية سعيدة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا أداء الموظفين ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في القطاع العمومي من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للممرضين العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بسعيدة .

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة مشاكل وصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، ويمكن حصرها فيما يلي:

-عدم تطابق بعض عناوين الكتب مع مضمونها.

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل الدراسة معقدة وتحتاج لمعرفة واسعة وكبيرة بهذه العلوم.

-صعوبة الحصول على المعلومات بشكل كاف وخاصة الحديثة.

-رفض بعض الممرضات الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهن بأعمالهن، وإهمال نسبة قليلة من الممرضات للاستبيان مما أدى إلى ضياعه أو الإجابة عن أسئلة بسيطة وإهمال الباقي ، مما ضاعف الجهد على الباحثة للوصول للمعلومات المطلوبة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي

تمهيد

إن نجاح منظمة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها بمهامهم وواجباتهم و هذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله، بفرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته و هذا ما يؤكد الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

و يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له ، ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل.

بما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل. فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد. و من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف خصائص و مقتضيات الرضا الوظيفي و أهم النظريات التي تفسره و الآليات التي تمكن من تحقيقه وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه

المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالدوافع و الحوافز

المبحث الأول : مدخل إلى الرضا الوظيفي

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. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعرف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل. وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي، وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة (في معجم اللغة العربية): هو ضد السخط، وارتضاه : رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.¹

أما اصطلاحاً: فيعرف أمبل (Hample) الرضا بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه².

من خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأنه ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقاً.

وقد عرفه أوارد و شيت (Haward and Sheth) بأنه " الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"³.

والملاحظ هنا إدخال مبدأ التقييم على الرضا فهو يرى أن حالة الرضا للفرد تتحقق عندما يكون نتيجة التقييم ايجابية مقابل التضحيات التي يقدمها الفرد.

وينظر إلى ما سبق أنه يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

¹ -ابن منظور، *لسان العرب*، دار صادر، الطبعة الرابعة، المجلد 5، بيروت، 2005، ص168

² - عائشة مصطفى المناوي، *سلوك المستهلك*، دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص122

³ - مرجع نفسه ، ص 122

أما معنى الرضا الوظيفي فقد أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيحه ،ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة. حيث يعرفه هوبيك (Hoppeck) على " أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي".¹

وقد عرفه ستون (Stone) " أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".²

وفي هذا السياق نجد أن هرزبرج (Herzberg) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية ؛ وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.³

أما ميدل ميست وهيت (Middlemist et Hitt, 1988) فيرون أن " الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين".⁴

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الإرتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛ وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الإنتماء للمنظمة.
2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة ؛ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 131

² -محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص196

³ -عبد الله بن عبد المحسن المدلج، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الصحية المسلحة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ،قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص22

⁴ -محمد سعيد سلطان، 2004، نفس المرجع السابق، ص195

وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل و الخطوات على النحو التالي:¹

1. الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.
2. الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في العمل اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة و المجتمع نوضحها كمايلي:²

- أ. أهمية الرضا الوظيفي 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 والإبتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن...إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- ب. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

¹ - إبراهيم فرج أبو الشمالية، "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير 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، ص 191 192

-تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل، الإضرابات و الشكاوي.... إلخ.

-ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

ج. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

-ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

-ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

ثالثاً: أنواع الرضا عن العمل

يمكن إبراز أنواع الرضا عن العمل حسب درجة الرضا كمايلي¹:

• الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

• الرضا الجزئي:

ويمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما مازال الإستياء موجوداً لكنه مازال يؤدي أعماله.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور (Frédéric Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منه:

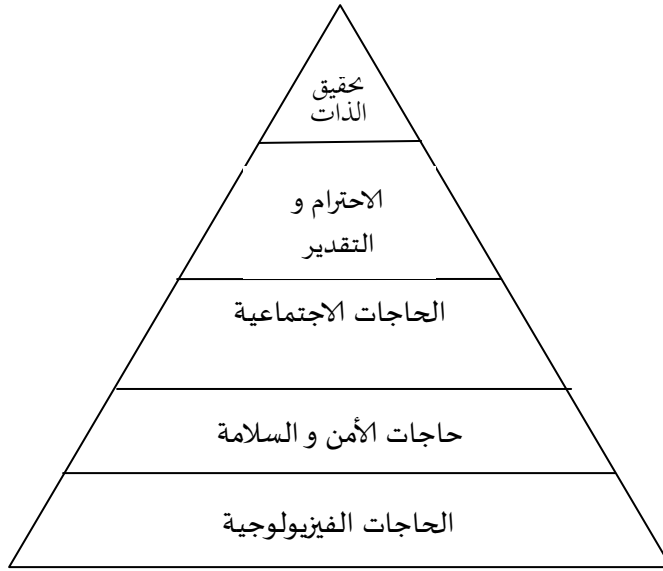
¹-دليلش وداد، "الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الخدمات"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013-2014، ص 08

أولاً: نظريات الحاجات (Needs Theory)

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow) ، نظرية ألدفر (Alderfer) ونظرية ماكلياند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

1. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو¹ (Abraham Masloue)

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل رقم 01 التالي:



الشكل رقم (I - 01) : تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو (هرم ماسلو للحاجات)

المصدر: فريد توفيق نصيرات، 2011، نفس المرجع المذكور، ص253

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

- أ. الحاجات الفيزيولوجية: تعد نقطة البداية في مدرج ماسلو، وهي حاجات أساسية لا تستقيم حياة الفرد بدونها مثل الحاجة للغذاء والماء والهواء والمأوى فهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.
- ب. حاجات الأمن والسلامة: وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن التي تتضمن حاجة الفرد للشعور بالأمن في البيئة التي يعمل فيها وفي مجتمعه مثل الحاجة إلى الأمن الوظيفي واستمرارية الوظيفة والأجر والأمن والسلامة المهنية والضمان الاجتماعي والصحي.

¹ -فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2011، ص252

ت. الحاجات الإجتماعية: هي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، وتشمل الإحساس بالحب والانتماء والمودة والعطف والقبول الاجتماعي من الزملاء و حاجة تكوين الأسرة و العلاقات الاجتماعية مع الآخرين من خارج نطاق العمل و يمكن إشباعها عن طريق تشجيع التفاعل الاجتماعي و خلق روح الفريق في بيئة العمل.

ث. حاجات التقدير والاحترام: تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وتشمل إحساس الفرد باحترامه لذاته واحترام الآخرين له ويمكن إشباعها من خلال المركز الوظيفي للفرد و المسميات الوظيفية و التقدير للفرد والثناء عليه حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

ج. حاجات تحقيق الذات : وتحتل قمة هرم الحاجات الإنسانية وتشمل تحقيق الفرد لذاته عن طريق النمو الوظيفي المستمر وتطوير القدرات، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه.

2. نظرية الحاجات لألدفر (Alderfer)¹

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطورا لها، والتي قدمها ألدفر Alderfer عام 1972 المعروفة باسم "E.R.G. Theory" والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي:

أ- الحاجة للوجود (Existence Need): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

ب- الحاجة للانتماء (Relatedness Need): وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ت- الحاجة للنمو (Growth Need): وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وهنا تركز هذه النظرية على المؤسسة العمل بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

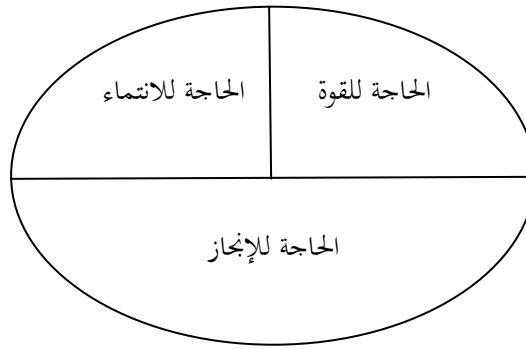
3. نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند² (Three Needs Theory)

قدم العالم النفسي الأمريكي ماكلياند McClelland سنة 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات التي يوضحها الشكل التالي:

¹ - Claude Lévy-Leboyer , *La Motivation Ou Travail : Modèle Et Stratégie* ,3 édition D'organisation , Paris ,

2006 ,PP: 41 -42

² - بلخيري سهام، عشيظ حنان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2011-2012، ص16



الشكل رقم (I - 02) : الحاجات الثلاثة لماكلياند

المصدر: بلخيري سهام، عشيظ حنان، 2012، نفس المرجع السابق، ص16

وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكلياند :

***الحاجات للإنجاز (Need For Achievement)**: وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.

***الحاجة للقوة (Need For Power)**: وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

***الحاجة للانتماء (Need For Affiliation)**: وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

لقد لاقت نظريات الحاجات رواجاً بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجع لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

ثانياً: نظرية ذات العاملين¹ (Two-Factor Theory)

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

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا الوظيفي من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين. ويمكن عرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

¹ -دليلش وداد، 2014، نفس المرجع المذكور، ص14 ص15



الشكل رقم (I - 03) : نظرية هيرزبرج (العاملين)

المصدر: بلخيري سهام، عشيظ حنان، 2012، نفس المرجع السابق، ص20

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما: المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشابهه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

-القدرة على إنجاز العمل.

-وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين.

-الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

-فرص الترقية والتقدم في العمل.

-أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

المجموعة الثانية: وتشمل العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

-ظروف العمل المادية.

-العلاقة بين الفرد وزملائه.

-العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

-نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

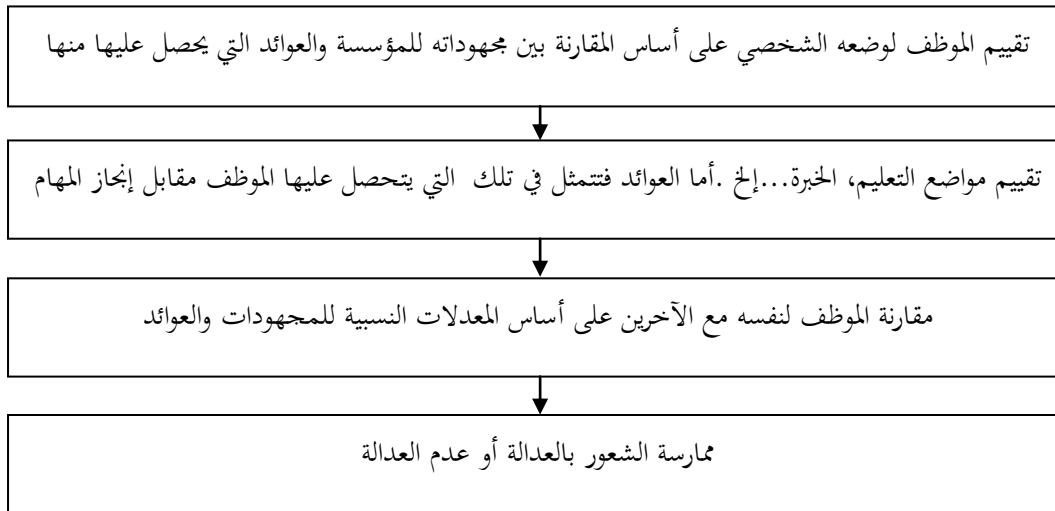
ثالثاً: نظريات المقارنة

يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجربها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات.

1. نظرية العدالة لأدمز¹ (Equity Theory)

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، واعتبر أدمز (سنة 1963) أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهات وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها .

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:



الشكل رقم (I - 04): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة

المصدر: بلخيري سهام، عشيط حنان، 2012، نفس المرجع السابق، ص20

¹-حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، الطبعة 4، عمان (الأردن)، 2013، ص120

2. نظرية التوقع لفيروم (Expectancy Theory)¹

ترتكز هذه النظرية و التي طورها فيروم (1964,vroom) على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي:

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة): وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف .

3. نظرية القيمة للوك (Value Theory)²

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي :

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

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

يأتي رضا الشخص عن عمله نتيجة لعدة محددات و عوامل متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض من الصعب عزلها عن بعضها بدرجة تامة كما أن أهمية هذه المحددات و العوامل تتغير من موقف للأخر و من

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ، ص 133

² -دليلش و داد، مرجع سبق ذكره، ص17

شخص لآخر ولذلك سندستعرض أهم هذه المعدات والعوامل وأشهرها وأكثرها استعمالاً في البحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

❖ أولاً: محددات الرضا عن العمل

لقد تباينت وجهات النظر وتعددت بين الباحثين والدارسين في تحديد عناصر الرضا حسب دراستهم التجريبية ويرتكز هذا الاختلاف كذلك على طبيعة العناصر المكونة للرضا الوظيفي داخل المنظمة ولقد حاول "مكي" سنة 1978 توضيح هذا الاختلاف وفحص محددات الرضا في العناصر التالية:¹

« الرضا عن الأجر: ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله ومع ظروف العمل و تكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد ويتجه الكثير من الكتاب المحدثين إلى فكرة مفادها أن الأجر لا يمثل مصدراً للإشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفره لا يسبب الرضا، ولكن يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ومعنى هذا أن الأجر لا يمثل عنصراً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه أجر يمكنهم من تلبية حاجياتهم الأساسية في حين لا يمكننا تعميم ذلك لا سيما في المجتمعات الفقيرة غير أن الدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل أي كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل.

« الرضا عن الترقية: من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فنراه حريصاً على الإطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ويؤكد "veroom" أن العامل المحدد لأشهر فرص الترقية على الرضا هو طموح الفرد في فرص الترقية فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل وعليه أثر الترقية عن رضا الفرد متوقعة على مدى توقعه فكلما كان توقعه عالياً كان رضاه أقل والعكس صحيح فإن حصوله على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما لو كان يتوقعها.

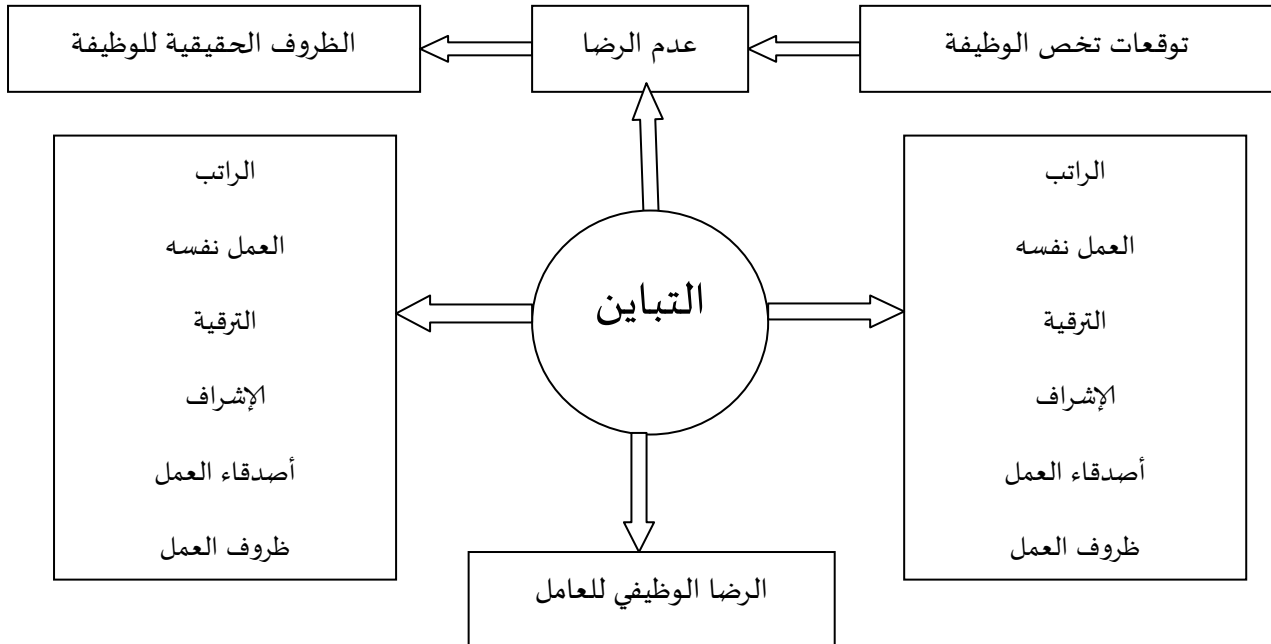
« الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: إن إظهار روح الصداقة في العمل يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ومساندة المرؤوس وتقديم العون له عند طلبه وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين ووجود الاستعداد للتفاهم كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل فيترك له ارتياح نفسي يساهم في تحقيق رضاه عن عمله فجعل المرؤوسين محور الاهتمام وتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتفهمه، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من المرؤوس كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم.

¹ - دليلش وداد، مرجع سبق ذكره، ص 09

◀ الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء: إن الانسجام الشخصي بين أعضاء المنظمة و تقارب مستوياتهم الثقافي و درجتهم العلمية و وجود انتماءات مهنية موحدة و تقارب العادات كل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من الأفراد و يعزز ولأنه للمنظمة.

◀ الرضا عن محتوى العمل: ولقد تم تناول هذا العنصر في الدراسات والأبحاث و يعد حديثا نسبيا و كانت الانطلاقة فيه من إدراك الباحثين أن طبيعة المهام الموكلة إلى الفرد و تأديتها في محيط عمله لها دور فعال في التأثير على رضاه الوظيفي، و لقد تبني العديد من الباحثين هذه العناصر في دراسة الرضا الوظيفي للفرد خاصة التنظيمات ذات الطابع الاقتصادي غير أن باحثين آخرين تبنا عناصر جديدة جاء بها مكي 1978، وأضافوا إليها عناصر أخرى تبعا لطبيعة التنظيمات لاسيما التعليمية منها و أرجحوا عوامل الرضا إلى عوامل صحية وعوامل الحوافز كما تبنا عناصر أخرى نحو: المسؤولية، الرواتب، العلاقة مع الزملاء، التجهيزات، الترقيات، الإنجاز، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن خصائص التنظيمات وطبيعتها وظروف العاملين فيها.

قد قام كل من آرنولد وفيلدمان (Arnold et Feldman) سنة 1982م بوضع نموذجا للرضا الوظيفي، تعرضا من خلاله إلى المحددات التي تتحكم في رضا الأفراد وذلك بالمقارنة بين ما كان متوقعا وبين ما هو واقع فعلا¹.



الشكل رقم (I-05) : نموذج الرضا الوظيفي

المصدر: بووزن نبيلة، 2007، ص 30

¹ - بووزن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص30

❖ ثانيا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:¹

- أ. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله للوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).
 - ب. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.
 - ت. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.
 - ث. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.
 - ج. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.
- وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:
- أ. العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:
 - الأولى: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.
 - الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.
 - ب. العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:
 - الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.
 - الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشغلها من إشباع لحاجاته.
 - العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

¹ - سالم تيسير الشرايدة، *الرضا الوظيفي (تطبيقات عملية)*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99، 100.

ت. العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً أو سلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

المبحث الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي ومحدداته للعاملين لديها، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، الغياب... الخ. ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد). ونظراً لأهمية هذه المؤشرات سنحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد¹:

1. التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضٍ عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.
2. كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابياً أو شفهاياً لرؤسائهم، فندسة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.
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، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

¹ - زويش سامية، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الموظفين في المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2013-2014، ص 24

4. اللامبالاة والتخريب: إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راضٍ إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة.
5. الحوادث والإصابات: تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد بعض الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضٍ عن عمله ، وأياً كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل¹.

المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي²:

1. تحليل ظواهر الرضا: وهي أكثر طرق القياس بساطة و انتشار، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل و التغيب، و التمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

¹- محمد سعيد أنور سلطان، *السلوك الإنساني في المنظمات*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 50

²- بن مبارك كريمة ،سلفاوي آمال، "محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص18ص19

2. طريقة هرزبرغ: وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا والاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم ايجابا أو سلبا وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي : إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر كبير من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

3. طريقة الاستقصاءات: وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، و تصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل: نموذج فروم، أو نموذج التوقعات

وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، و خصوبة المعلومات.

4. طريقة الحالات الحرجة : وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات و تحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

5. طريقة المقابلة الشخصية: حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجهها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام ، وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي أو عدمه

يشكل تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهميته البالغة في نجاحها و فعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بالرضا أو عدمه .

1. النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي¹:

- يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية و ذهنية و جسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين.

- انخفاض واضح و ملموس في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل والحوادث و تحقيق مستوى أمان عالي و انخفاض في السرقة و الغدر والضياع وتوقف العمل و غيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.

- انخفاض واضح و ملموس في الشكاوي و الظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا وذلك بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء للمنظمة و السعي الحثيث لتحقيق أهدافها.

- يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز و التعلم للمهارات الجديدة و استثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية و الهندسة في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.

- تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء، في ميدان العمل و هذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز لكفؤ في مجالات العمل كافة.

- سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.

2. النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي :

أ. الانسحاب من العمل: عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فإنه دائما يبحث عن أي وسيلة تبعده عن هذا العمل وهذا ما يسمى بالانسحاب من العمل وهناك شكلين رئيسيين من أشكال الانسحاب هما الغياب وترك العمل الاختياري.

↳ الغياب: يعد سلوكا مكلف بالنسبة للمنظمة وترجع هذه التكلفة إلى التكلفة للإجازات المرضية، والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبئ العمل المكلف بها الأفراد الغائبين.

↳ ترك العمل الاختياري: يشير ترك العمل إلى الاستقالة من المنظمة، مما يكلف المنظمة تكلفة عالية.

ب. المظالم والشكاوي: في نفس الزمن مؤشريدل على عدم الرضا والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية. وتنصب معظم

¹ -بلهاني نجاة،عبدي الحاج عمر،كنوني الوليد،"علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي"،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس وعلوم التربية،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011-2012، ص 33

المظالم المقدمة على ساعات العمل الزائدة وعلى الترقيات ونظام الإشراف وهي عادة أكثر الشكوى والمظالم المقدمة .

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالدافع والحوافز

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً. فيما يعبر الدافع عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

المطلب الأول: ماهية الدوافع

❖ أولاً: تعريف الدافع

يمكن القول بأن السلوك الوظيفي أو الأداء الوظيفي ، ما هو إلا محصلة مجموعة عن العوامل هي الدافع والقدرة والرغبة وقد قامت دراسات سابقة على توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه ، وحسب الدراسات العلمية أن أساس السلوك هو الدوافع. فالدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع، فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك. ويمكن تعريف الدافع على أنه¹: "حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر، هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف محدد".

كما تعرف الدافعية من طرف الباحثان (Luthons) و (Gribson) أنها "عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنشيط وتعد الدافع والباعث في سبيل تحقيق هدف ما، ويركز هذا التعريف على القوى الداخلية المنطلقة من ذات الفرد، والتي توجه سلوكه نحو تحقيق الهدف".²

¹ - عون مفيد عبد الله السقا، "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين"، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 08

² - يوسف عنصر، ناجي لتيتم، "أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، جويلية 2014، ص 135

❖ ثانياً: أنواع الدوافع

تخضع تصنيفات الدوافع لاعتبارات عدة، أهمها مايلي¹:

1. تصنيف الدوافع من حيث المنشأ: يقسم هذا التصنيف الدوافع إلى قسمين:
 - ❖ الدوافع الفطرية: ويطلق عليها كذلك اسم العضوية أو البيولوجية أو الأولية ويقصد بالفطري ما يوجد لدى الإنسان ولا يحتاج إلى تعلمه، لأنه ينتقل عن طريق الوراثة.
 - ❖ الدوافع المكتسبة: هي دوافع ثانوية يكتسبها الفرد من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، وتساعد على استمرار العلاقات الإنسانية والاجتماعية، فهي التي تضبط سلوكنا الاجتماعي، مثل دافع الانتماء إلى الجماعة ودافع المشاركة الوجدانية ودافع الأمن.
2. تصنيف الدوافع من حيث الشعور: يقسم هذا التصنيف الدوافع إلى قسمين:
 - ❖ الدوافع الشعورية: وهي التي يكون الفرد على وعي بها وإدراك لها عند نشاطها وتوجيهها، وهي نتاج نشاط عقلي.
 - ❖ الدوافع اللاشعورية: لا يشعر بها الفرد أثناء قيامه بالسلوك أيا كان السبب، وتقسم مدرسة التحليل النفسي هذه الدوافع إلى مؤقتة يمكن أن يدركها الفرد بمراقبة سلوكه، وأخرى دائمة يصعب على الفرد معرفتها إلا بطرق علاجية.
3. تصنيف الدوافع من حيث النتيجة: تظهر الدوافع من خلال نتائج سلوكيات الأفراد وعلى ضوء هذا يمكن تقسيم الدوافع إلى قسمين:
 - ❖ دوافع إيجابية: ويقصد بها الدوافع المثيرة للسلوك والمحركة لنشاط الكائن الحي، فهي التي تخلق روح الحركة في المجتمع والفرد، مثل تأدية العمل والتواصل والعبادة والمشاركة والتعارف وغيرها من ديناميكيات الحياة.
 - ❖ دوافع سلبية: وهي الدوافع التي تؤدي إلى الحد من بعض السلوكيات والحركات في سبيل البقاء أو الراحة أو غيرها من الأهداف، وقد يكون الدافع في بعض الحالات إيجابياً، مثيراً، محركاً للسلوكيات وفي حالات أخرى يكون مثبطاً، سلبياً، مانعاً، موقفاً للسلوكيات.

❖ ثالثاً: أهمية الدوافع

إن الحاجات الإنسانية و سعي الأفراد الدائم من أجل إشباعها يمثل الركن الأساسي لمحاولة تفهم ديناميكية السلوك الإنساني، والفهم الحقيقي للحاجات الإنسانية يساعد الإدارة في تفهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك معين وكذلك يفيدها في توقع أنماط معينة من السلوك، وبالتالي يساعدها على تهيئة المناخ الملائم الذي يوفر الإشباع لحاجات الأفراد و يعمل على دفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - عون مفيد عبد الله السقا، 2013، نفس المرجع السابق، ص 11 12

و تكمن أهمية الدوافع في فهم دافعية الفرد في العمل، كما تظهر في أنها تساعد على تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل تحريك السلوك، وشدة السلوك وفاعليه، واتجاه السلوك، وتأكيد وتدعيم السلوك، و إضعاف و إنهاء السلوك، وبالتالي تمكن الإدارة من الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين بالتنظيم إن معرفة المدير بدوافع العاملين تساعد على التعرف على أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء، والأسباب الكامنة وراء تقصير بعضهم في أدائهم لأعمالهم وارتكابهم للأخطاء، وبالتالي تمكينها من العمل على إيجاد الحلول الملائمة للقضاء على أسباب ذلك التقصير والتصرف السلبي وعدم تكراره مستقبلا، وذلك بوضع وسائل تحفيزية تمكن من تحقيق الكفاءة العالية في الأداء بين أفراد المنظمة.

المطلب الثاني : ماهية الحوافز

إذا اعتبرنا أن الدافع هو شعور العامل الذي يشعر به نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة لديه يريد إشباعها، فإن الحافز هو الذي يقوم به لإشباع الحاجة.

❖ أولا: تعريف الحوافز

اصطلاحا لها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها نذكر منها:

- هي العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف محدد.¹
- مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته.²

❖ ثانيا : أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات³:

أ. قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

1. الحوافز المادية: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي و هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدرات

¹ - عون مفيد عبد الله السقا، نفس المرجع السابق، ص36

² - محمد الحسن التيجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي-المملكة العربية السعودية، 2012-2013، ص18

³ - محمد الحسن التيجاني يوسف، نفس المرجع السابق، ص ص 23 25

، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز: الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح ، الترقية ، التأمين الصحي ، السكن والمواصلات،...

2. **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه، وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية: الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقدير والاحترام، ... الخ والحوافز المعنوية لا تقل أهميته عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها ، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

ب. **قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:**

1. **حوافز إيجابية:** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل

وتشجيع العاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

2. **حوافز سلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي: التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به. ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية... الخ

❖ **ثالثاً : أهمية الحوافز**

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً ، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية فحسب بل سيعترب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة . إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.¹

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف، نفس المرجع السابق، ص22

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

-زيادة الإنتاج كمّاً وكيفاً.

-تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.

-المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

-المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

-تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالدوافع والحوافز

❖ أولاً: علاقة الرضا الوظيفي بالدوافع

يعتبر الدافع أحد خصائص السلوك الإنساني، وتعرف الدوافع بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابة مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. وتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى لإشباعها، ليعيد الاتزان والتوازن إلى نفسه و تزداد قوة الدافع يعني كلما كان العامل راضي عن عمله يدفعه إلى عمل أكثر. وبمعنى آخر أن دوافع الفرد تنبع منه و تدفعه إلى السلوك في اتجاه معين و بقوة محددة . معنى هذا أن الدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الحاجات الغير مشبعة منها الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني وإنه بمجرد إشباع تلك الحاجة تنعدم أهميتها كموجه للسلوك.¹

❖ ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز

لقد تطرقنا فيما سبق إلى العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي والتي تم تصنيفها على النحو التالي:

- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها
- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها
- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة
- عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه
- عوامل بيئية وهي عوامل تحمل في طياتها عناصر مثل الأجر والترقية والمكافآت والاتصال وساعات العمل وأوقات الراحة والعلاقة بين العمال....، والتي تعتبر حوافز بإمكانها أن تكون إيجابية أو سلبية،

¹ - جميل أحمد توفيق، *إدارة الأعمال "مدخل تطبيقي"*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 75

فإن كانت إيجابية فإنها حتما تحقق درجة من الرضا لدى العمال، وإن كانت سلبية فإنها تبعث على الاستياء والتدمير، ومن هنا فللحوافز علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي حيث المتغير النسبي (المستقل) والرضا المتغير التابع أو النتيجة.¹

وهذا ما أكدته الدراسات التالية:

- دراسة Psilou سنة 2011 بعنوان:

"Insinteves For Effective Employee Engagement In Corporate Sustainabilty"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل وقد تم دراسة حول أربع شركات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بنك HSBC وبنك BNP PARIBS وبنك BARCLEYS وبنك CREDIT SWISS فلقد اختار الباحث مؤسسات مالية عملاقة وعالمية وبحث عن تأثيرات الحوافز المادية والحوافز المعنوية على بقاء الموظفين في هذه المنظمات.

وكانت أهم النتائج كما يلي:

- للحوافز المادية والحوافز المعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في منظماتهم.
- لم تصل أي من البنوك الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها.

- دراسة KVIST, 2012 ، بعنوان:

"THE IMPACT OF INCENTIVE SYSTEMS IN GLOBAL ORGANIZATIONS LOCATED IN SWEDEN A CASE STUDY OF ASTRAZENECA"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد. وقد استخدم الباحث عينة الدراسة شركة استرا زينكا حتى يستطيع التحقق من تأثير النظم والقوانين المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة الدولية استرا زينكا. وكانت أهم النتائج كما يلي:

- نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد.

- نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

- دراسة ميلاط نضرة تحت عنوان "الحوافز و الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمركز التوزيع و الكهرباء و الغاز

التابع لمؤسسة سونلغاز -بجيغل) "المنجزة خلال السنة الجامعية 2005- 2006

لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف و لا يلبي حاجاتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم و جعلهم غير راضين عن عملهم.

¹ - جميل أحمد توفيق، نفس المرجع السابق، ص 76

-لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها إلى تنمية الشعور لديه بعدم الاستقرار و الولاء للمؤسسة، و عدم الشعور بالانتماء إليها.

وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز و الرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية و المعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل و بالتالي عدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كبيرة و حوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال و المؤسسة و تجعله لا يفكر في مغادرتها الأمر الذي يؤدي إلى استقراره و شعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

الخلاصة

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الحساسة والغامضة والمعقدة كونه متعلق بمختلف الخصائص النفسية والشخصية ومستوى طموح كل فرد والمؤسسة التي يعمل فيها.

فحكمنّا على موظف أنه راضي أو غير راضي و درجة قناعته بما قدم له هو متباين بين فرد وآخر و حتى في الفرد نفسه بين حاجة وأخرى.

فالرضا الوظيفي متعدد وشامل لنواحي مختلفة المادية منها والمعنوية، وعلى إثر هذا فالإدارة الذكية للمؤسسة بكل معنى المصطلح هي التي تجند طاقتها و ممتلكاتها للأخذ بالاعتبار الكافي لهذا الموضوع و إعطاء حقه اللازم كي يشعر عمالها بالعدل بين واجبهـم نحوها و حقوقهم عندها ومتى تحققت هذه الثنائية تحققت مصالح و أهداف الطرفين ، و بالتالي البقاء المستمر و التطور البناء للمؤسسة.

الفصل الثاني

أداء الموظفين في المؤسسة

تمهيد

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. فنتيجة للدور الذي يلعبه الموظف تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج في المؤسسات، كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء الموظف هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه.

وللوصول إلى هذا الأخير لابد من المرور بتقييم أداء الموظفين الذي يعد بمثابة وسيلة فعالة للرقابة من خلال معرفة كل ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير الأعمال وإنتاجية الفرد، ووظيفة تقييم الأداء تعتبر أداة مهمة في تحقيق أهداف الموظفين أنفسهم من خلال تعريفهم على نواحي القوة والقصور في أدائهم والتي من خلالها يستطيعون تطوير أدائهم ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

إن الإدراك الصادق والفهم الحقيقي لسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه ثم عرض بعض المحددات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين من بينها الرضا الوظيفي، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العامل

المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العامل

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المؤسسات، حيث تعرض الأداء في المؤسسة إلى تطورات سريعة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، كما أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين، بمعنى ذلك أن تحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب أداء الموظفين، وحيث نعالج في هذا المبحث ماهية أداء الموظفين أين تطرقنا إلى مفهوم أداء الموظفين عند بعض الباحثين وعناصره ومختلف العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته

يمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمنظمة، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة بحيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، لذا نجد أن العديد من الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح المحقق عند تأدية العمل المطلوب داخل المنظمة.

أولاً: تعريف الأداء

الأداء لغة: " يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"¹، فالأداء هنا هو الطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل الوصول لأهدافها المرجوة.

هناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين وهما: "الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف"²، بمعنى أن الأداء يرتبط بكل من الدرجة التي تتحقق بها الأهداف بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³، فالأداء الوظيفي هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه.

¹ - مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص85

² - Martory Bernard , Grozt Danial, *Gestion des ressources humaines*, Edition Dunod , 4ème édition paris, 2001, P149

³ - راوية حسن، *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص209

و يشير الأداء الوظيفي أيضا إلى " ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقا لمعايير محددة مسبقا"¹، فالأداء هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة ووفق معايير محددة أي أن الأداء هو الانجاز.

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"²، فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك من ربط الأداء الوظيفي بسلوك الأفراد الذي يساعدهم على تحقيق الأهداف، أي أن الأداء هو السلوك.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا.³ تشير مجموعة التعاريف السابقة إلى أن الأداء سلوك وظيفي هادف لانجاز الموظفين لأعمالهم بالشكل الصحيح ووفق المسؤوليات التي تحددها لهم الإدارة، فيظهر من خلال كفاءة استغلال الموارد وفعالية النتائج المحققة، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف التي تم تحقيقها.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء المرغوب فيه، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، فالسلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، فالأداء يظهر نتيجة لتفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في مناخ العمل أو النمط القيادي السائد، ومهما كان نوع الأداء الذي يقدمه الموظف في العمل فإنه يتأثر من خلال عاملين أساسيين هما الدافعية والقدرة، أي أن الأداء الوظيفي يمكن تعريفه أساسا أنه يتحدد بمستوى كل من الدافعية والقدرة وتفاعلهما معا، ويمكن ترجمتها إلى المعادلة التالية⁴:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة (الدافعية)}$$

¹ - Mathis L, Robert and Jackson H Jone, *Human Resource Management*, 12 ème édition, USA, 2008, P281

² - سناء عبد الكريم الخناق، " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 09-08 مارس، 2005، ص5

³ - محمد بن علي المانع، " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص71

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، *السلوك التنظيمي*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص111

فهذه المعادلة توضح التفاعل بين العوامل المحددة للأداء و التي سنقوم بتوضيحها فيمايلي:

✓ القدرة

تعبر عن تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة وهاته القدرة هي محصلة لما عند الموظف من استعدادات، فهي قدرات فطرية كامنة لديه والتي تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصوله على التدريب أو التعليم¹.

إذن القدرة تتألف من محصلة: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارات اللازمة لترجمة المعارف في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة ومدى وضوح الدور، أي الأداء الفعلي اللازم الذي يتوقعه الآخرون، وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية²:

$$\text{المعرفة} = \text{القدرة} \times \text{المهارة} \times \text{مدى وضوح الدور}$$

✓ الدافعية

تمثل مدى رغبة الفرد للعمل والتي تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس درجة حماسه والذي يختلف من فرد لآخر والذي بدوره ينعكس على كفاءة الأداء.

فالدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، ويمكن القول أنه حتى لو تساوي الموظفان فيما بينهما من حيث القدرة اللازمة على أداء عمل معين فإنه يوجد تفاوت في مستوى الأداء يرجع لتفاوت درجة الاهتمام والحماس في أداء ذلك العمل، أي اختلاف في درجة دافعية كل فرد³.

والدافعية تتألف من محصلة: الاتجاهات والحاجات التي تسعى الموظف لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كون هذه المواقف ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته.

وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية⁴:

$$\text{الدافعية} = \text{مواقف بيئة العمل} \times \text{الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة}$$

وعليه فإن كل من الدافعية والقدرة يتفاعلان لتحديد مستوى الأداء.

¹-راوية حسن، (2000)، نفس المرجع السابق، ص 216

²-أحمد سيد مصطفى، *إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)*، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 367

³-محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، نفس المرجع السابق، ص 119، 120

⁴-أحمد سيد مصطفى، *إدارة البشر الأصول والمهارات*، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 366

المطلب الثاني: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

باعتبار الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة فهي توليه مكانة خاصة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزاً وهذا ما يفسر اهتمام الإدارة البالغ بالأداء.

أولاً: معايير الأداء

تعد معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف في أداء عمله، وتمثل معايير الأداء فيما يلي¹:

❖ **الجودة:** تعبر الجودة عن مستوى أداء العمل، فقد عرفها تونر : أنها إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، فالجودة هنا تعتبر مؤشر للحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة.

❖ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز والتي ترتبط بإمكانيات وقدرات الأفراد بحيث لا تتعدها ولا تقل عنها في نفس الوقت لأن ذلك يعني بطئ الأداء الذي يسبب في المستقبل عدم القدرة على رفع معدلات الأداء، لذا يجب الإتقان في حجم وكمية العمل المنجز.

❖ **الوقت:** باعتباره من الموارد الغير قابلة للتجديد فهو رأس مال وليس دخل، لذا يجب استغلاله استغلالاً صحيحاً.

❖ **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أي الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، فهي تكون متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، وبالرغم من ذلك فإنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل مثل انجاز المعاملات وتسليمها.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

هنالك عوامل متعلقة بالجانب التنظيمي وعوامل متعلقة بالعنصر البشري، وأخرى بالتكنولوجي، ويمكن توضيحها فيما يلي:

❖ **العوامل التنظيمية:** يشمل التنظيم داخل المنظمة كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد الواجبات والمسؤوليات، فهو يهدف إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، فانتفاء الأفراد لمجموعات معينة يساعد على معرفة كل فرد لمهامه وتشجع التعاون بينهم مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء الفردي².

¹ - محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 358

² - أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 22

ويمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء، وهي:

- أ. الهيكل التنظيمي: بواسطته تحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن مختلف المستويات الإدارية، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، فالهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد.¹
- ب. الثقافة التنظيمية: وتمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تشكلت خلال تاريخها، وتعتبر الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية، وهي تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء، كما تعتبر معيار التميز بين المنظمات، فكلما كانت الثقافة قوية بالمنظمة كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، فالثقافة التنظيمية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي إشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم وطرق أدائهم وفقاً لطموحات المؤسسة.²

➤ العوامل البشرية: هنالك عدة عوامل ترتبط مباشرة بالعنصر البشري وتؤثر بصورة واضحة على أدائه كالتحفيز، التكوين، القيادة:

- أ. التحفيز: يعتبر التحفيز طريقة لتأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة، ذلك أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر في نوعية العمل المنجز، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين مبني على أسس موضوعية علمية لتغيير سلوك وتصرف العامل.³
- ب. التكوين: وهو بمثابة نقل للمعارف والمهارات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء، فهو يساعد على تنمية الموارد البشرية، فتكون للمنظمة مهارات تستطيع بها مواكبة التطورات المختلفة.⁴
- ج. القيادة: على القائد التأثير في العاملين وتحفيزهم وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف وخلق دافع لهم على المشاركة لتحقيق الأهداف، إذ توصلت عدة أبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي، أي أن للقيادة أثر واضح على الأداء وهذا يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين.⁵

¹ - نفس المرجع أعلاه ، ص 64

² - بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 282

³ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، الجزائر، 2004، ص 151

⁴ - إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، "دور التكوين في تهيئة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة،

فيفري 2005، ص 243 244

⁵ - سناء عبد الكريم الخناق، (2005)، نفس المرجع السابق، ص 45

◀ **العوامل التكنولوجية:** تشتمل جميع الأنشطة التي تساهم في خلق معرفة جديدة وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية كالحاسبات الآلية... ، وتساهم هاته العوامل في زيادة مستوى الأداء من خلال:¹

- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس ايجابيا على المنظمة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرارات.
- القضاء على هدر الوقت والجهد.
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.
- تسريع عملية تبادل المعلومات.

المطلب الثالث: معوقات الأداء في المؤسسات العمومية

رغم أهمية الأداء في المؤسسات العمومية، إلا أن هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تعوق هذا الأداء وتتمثل فيما يلي:²

أولاً: البيئة الاجتماعية والثقافية

ترتكز البيئة الاجتماعية والثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة العمومية.

أ. **العادات والتقاليد:** تشير إلى التقاليد والعادات السائدة في المجتمع ودرجة تأثرها بالثقافة الخارجية ، لقد كانت بداية مرحلة التحول في بعض القيم والمعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها وبرزت كمؤسسات ذات دور سياسي واقتصادي واجتماعي، حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، ولكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي وتعددت الإجراءات إضافة إلى التسبب الوظيفي.

ب. **الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائد:** هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، وهي تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع، ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم ، فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية الوظيفية في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات. أما تأثير مجموعة العوامل الثقافية والبيئية وتأثيرها على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع المواقف والأشكال السائدة والاتصال فيما بينهم، يلاحظ في سلوكيات قيادات المؤسسات العمومية – ومنها المؤسسة العمومية – الاستشفائية وهي:

¹-إبراهيم بخي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات

والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 317

²-الطاهر الوافي، "التحفيز وأداء الممرضين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02،

2012-2013، ص ص 88،90

-غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات.

-الرغبة في التفرد والتميز والتركيز على المركزية الشديدة.

-البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات مع التركيز الشديد على السلطة.

ج. هياكل ونظم التدريب السائدة: على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات العمومية في تطوير طرق التدريب إلا هناك بعض المشاكل نذكر منها : عدم الربط بين سياسات التدريب والتوظيف وكذلك عدم ربط عملية التدريب بالترقية في المؤسسة.

ثانيا: أوضاع ونظم تقنيات المعلومات

يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظاما تحليلية تهيئ إمكانية واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للمتغيرات المحيطة ببيئة العمل، مع توفير قواعد وبيانات متجددة تدعم اتخاذ القرارات، وتتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم وتقنيات المعلومات في المؤسسات العمومية فيما يلي:

-عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحسابات الآلية في مجال التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار.

-عدم تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال.

-نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالمؤسسات العمومية.

وهذا ما يتطلب تطوير تقنيات المعلومات من خلال تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وإعادة صياغة المفاهيم التقليدية للعاملين حول نظم وأساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة.

ثالثا: انخفاض الأداء في المؤسسات

تؤدي المؤسسات العمومية بصفة عامة - المؤسسات العمومية الصحية بصفة خاصة - أعمالا كثيرة ومتشعبة بمستوى قليل من الكفاءة و بتكلفة باهظة ، هذا إضافة إلى ما توصف به من إهمال وسوء إدارة تساهم كلها في انخفاض الأداء في تلك المؤسسات.

كما يشمل قياس الأداء كلا من الكفاءة والفعالية ، ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لانجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة، وخاصة ما يتعلق بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة.

وترجع أسباب ظاهرة انخفاض الإنتاجية أو الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة إلى الجوانب التالية:

✓ الجوانب التاريخية: التي تتعلق بنشأة وتطور هذه المؤسسات عقب الاستقلال.

- ✓ الجوانب الفنية والتنظيمية : التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لوحدة المؤسسات العمومية وعدم تقييم نتائج الأداء بها.
- ✓ الجوانب البيئية والمجتمعية : التي ترتبط بمجموعات الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس بالعمل بالوظائف الحكومية.
- ونظرا لغياب معايير ومقاييس دقيقة لأداء المؤسسات العمومية، فيمكن الاستدلال على انخفاض الأداء بالمظاهر التالية على مستوى الجوانب الفنية والتنظيمية والعناصر البشرية:
- كثرة التغيرات في الهياكل التنظيمية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين.
 - افتقار الكثير من المؤسسات العمومية إلى وسائل التقنيات الحديثة في أداء أعمالها والتي من شأنها تدنية نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة نظرا للانشغال العاملين بأعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي.
 - تكس أداس كبيرة من العاملين في بعض الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.
 - غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.

المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء

إن قياس أداء الموظفين عملية ضرورية و لا غنى عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية ، وبالتالي يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ثم الحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل ، واستحقاقهم للترقية، ودراسة رواتبهم ودرجاتهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

يعتبر تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة من الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف الرئيسي منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين وتكوين ثقة بينهم وبين الإدارة من أجل تحقيق أهدافها بطريقة صحيحة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء وأهميته

يقصد بتقييم الأداء على أنه "وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم لها، وبأعلى درجة من الكفاءة"¹.

¹ - نصر محمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص25

كما يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود الفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى عالي".¹

في نفس الصدد تقييم الأداء هو: "تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها".²

ومن التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن تقييم الأداء شاملا يهتم بالعناصر التالية:³

- ✓ أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال لدى المنظمة ووجود معدلات الأداء يتم على أساسها مقارنة أداء العامل الفعلي.
- ✓ أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذا سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل،
- ✓ أن تقييم الأداء هو عملية تحليلية لأداء الموظف بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وتتجلى أهمية عملية قياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها ومن تم تحديد مكافآته نذكر منها ثلاث مستويات:⁴

أ. على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه للتحسين.
 - ✓ وضع المعدلات لأداء العمل من أجل الحصول على تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العاملين.
 - ✓ رفع مستوى أداء العاملين وإشهار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- ب. على مستوى المديرين (الرؤساء):
- ✓ تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جو من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء "مداخل جديدة...للعالم جديد"، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2004، ص 04

² - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003، ص 270

³ - توفيق محمد عبد المحسن، 2004، نفس المرجع السابق، ص ص 55-56

⁴ - عفيف فتيحة، "طرق الحديثة لتقييم الأداء وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013-2014، ص ص 13-14

✓ ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات العمل.

✓ تنمية القدرات على التحليل.

ج. بالنسبة للعمال:

✓ أن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية وسيترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبلهم الوظيفي.

✓ أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق بالاتفاق مع رئيسه حول أدائه وتحسين إنتاجيه.

✓ أن تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العاملين حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجيات التي يسعى إليها العامل.

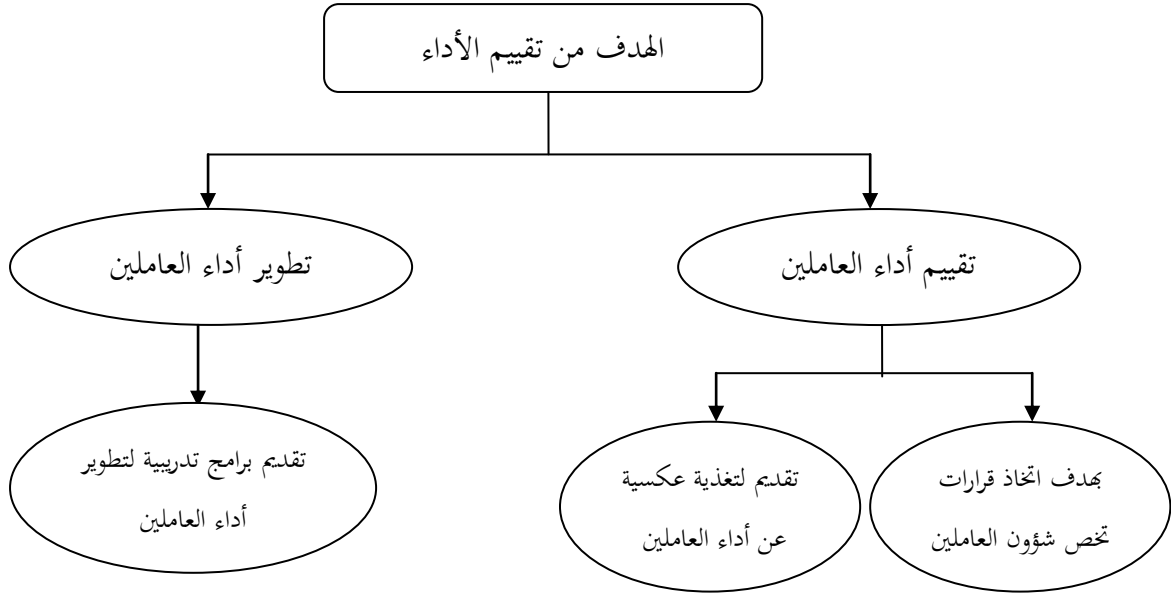
ثانياً: أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما¹:

1. التقييم: حيث يتم تقييم أداء العاملين باستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية التقييم وبالتالي يتم إصدار القرارات الإدارية: كترقية العاملين، أو نقلهم، أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.
2. التطوير: حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي.

¹ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، دار ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2008، ص ص

و الشكل التالي يوضح جانبي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين:



الشكل رقم (II-06): أهداف تقييم الأداء

المصدر: بسيوني محمد البرادي، (2008)، نفس المرجع السابق، ص 63

كما يمكن إيضاح أهداف التقييم الثانوية، حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل .
- ✓ إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم مما يؤدي إلى:

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الموجودين تحت إشرافهم.
- تحسين الاتصالات بين المشرفين والعاملين .
- زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- ✓ تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين إذ يؤدي إلى :
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون لعناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- يساعد على المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- ✓ تقييم الاستعداد للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تبنى عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها توقيع الجزاءات أو الفصل، مما يؤدي إلى تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

- ✓ تسجيل مشاكل الأداء .
- ✓ التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز .
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- ✓ إمكانية قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- ✓ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء وطرقه

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية نظرا للفوائد التي تعود من وراءها خصوصا عند تطبيقها تطبيقا سليما.

أولاً: مراحل عملية تقييم الأداء

- تتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المراحل وهي كالتالي:¹
- أ. تحديد معايير الأداء: فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد، بحيث على أساسها نحكم ما إذا كان الأداء وفق المستوى المطلوب أو لا، وهي تمثل أهدافا يجب على الأفراد الوصول إليها من خلال إنجازاتهم، وهاته المعايير توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.
 - ب. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير يجب توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أي أن يتم نقل المعلومة من الرئيس للمرؤوسين، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم تكون هنالك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى الرئيس لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة.
 - ت. قياس الأداء: عن طريق جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهنالك أربعة مصادر للمعلومات تزيد من الموضوعية في قياس الأداء وهي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة .

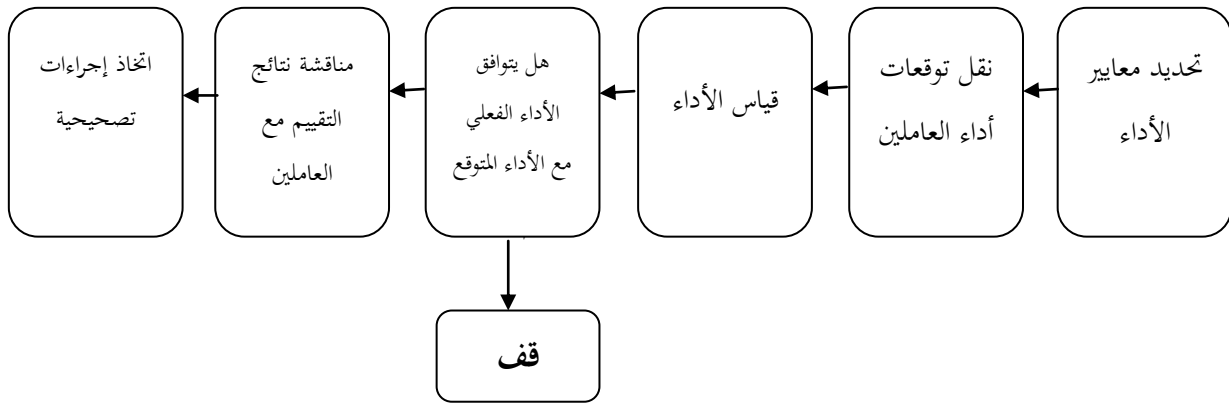
¹- أحمد ماهر، *الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 373-374

ث. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: من خلال هاته الخطوة يتم الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، فيصل المقيم إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وتؤثر نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

ج. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والمقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية.

ح. الإجراءات التصحيحية: تتم الإجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع هو نوع تصحيحي وقي فقط، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو ما يسمى بالإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للسبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه الطريقة أكثر أهمية.

والشكل الموالي يوضح مختلف مراحل تقييم أداء العامل داخل المؤسسة:



الشكل رقم (II - 07): مراحل عملية تقييم الأداء

المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 3

ثانيا: طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة لمنظمة أخرى. تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفين. وهنا يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، فالمجموعة الأولى تتناول الطرق التقليدية والمجموعة الثانية تتناول الطرق الحديثة.

المجموعة الأولى: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم أداء الموظفين على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن أخرى في مزاياها وعيوبها ونذكر:

1. طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن أداء إلى الأسوء أداء، و غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.¹

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وضوحها وتطبيقها.
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة .

عيوبها:

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.
- إن الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية فقد تميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم.

2. طريقة المقارنة الثنائية (الزوجية) :

بموجب هذه الطريقة يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية الزملاء والعاملين في نفس القسم لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة مثلا، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين و لتوضيح ذلك يقارن:²

✓ عامل "أ" مقارنة مع عامل "ب" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "أ" أفضل من عامل "ب".

¹-توفيق محمد عبد المحسن، 2004، مرجع سابق ، ص 61، ص 62

²- بسيوني محمد البرادعي، 2008، نفس المرجع السابق، ص 74

- ✓ عامل "ج" مقارنة مع عامل "د" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "ج" أفضل من عامل "د".
- ✓ بعد نقارن عامل "أ" مع عامل "ج" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "ج" أفضل من عامل "أ".
- ✓ ونقارن أيضا عامل "ب" مقارنة مع عامل "د" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "ب" أفضل من عامل "د".

و النتيجة أو الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل:

- ✓ العامل الأول "ج" ثم العامل الثاني "أ" وبعد العامل الثالث "ب"، وعليه العامل الرابع "د".

مزايا هذه الطريقة:

- توفير الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى.

عيوبها: على أنها معقدة و خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال.

3. طريقة التدرج البياني:

يطلق عليها أيضا طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص فبموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد الصفات والخصائص ثم إعطاء الفرد تقدير معين بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل أداء الشخص، وغالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة درجات حيث يعبر رقم الصفر على أدنى مستوى و خمسة على أعلى مستوى¹.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة الاستخدام.
- لا تستغرق جهدا ووقتا كبيرا.

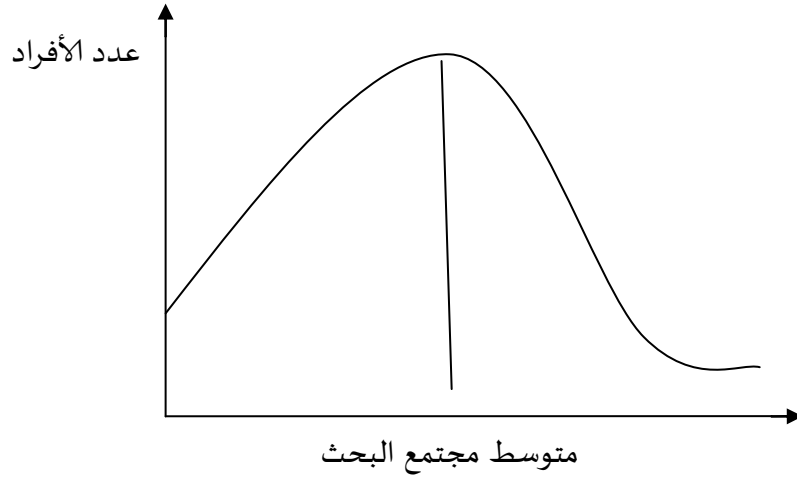
عيوبها:

- أن الفرد الذي قد يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيز في تقديره.
- إن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا.
- قد تعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية.

¹ -Lapra Jean_pascal, *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, édition du monde, paris, 1993, p19

4. طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحنى، وهو مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر أي أن مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الأطراف كما يتضح في الشكل التالي:¹



الشكل رقم (II - 08): منحنى التوزيع الإجمالي

المصدر: راوية حسن، محمد سعيد سلطان، 2011، نفس المرجع المذكور، ص 258

و طبقاً لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسين مجموعات على النحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار الـ 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة وفي المقابل يختار الـ 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم تختار من الباقين الـ 20% أعلى من المتوسط و الـ 20% أخرى دون المتوسط ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط.²

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة الاستخدام والتطبيق العملي.
- تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق وتوزيعهم إلى فئات واضحة.
- لا تعتمد على تقديرات المتوسط أو المتطرفة بالنسبة لشخص الخاضع للتقييم.

عيوبها:

- لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين.
- تفرض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء.³

¹- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، *دائرة الموارد البشرية*، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 258

² توفيق محمد عبد المحسن، (2003)، نفس المرجع السابق، ص 63

³ توفيق محمد عبد المحسن، (2003)، نفس المرجع السابق، ص 64

المجموعة الثانية: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

لقد اعتمدت الطرق حديثة لتقييم أداء العاملين عدم مقارنة العامل مع زملائه من العمال الآخرين وجاءت هذه الطرق لتفادي عيوب وأخطاء الطرق السابقة الذكر (التقليدية) كونها تمكن المقيم أو القائم بعملية التقييم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضوع التقييم، من أهم الطرق الحديثة مايلي:

1. طريقة الاختيار الإجباري:

إن الهدف من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وبموجبها يتم تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العامل للعمل مع تقسيمات إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والأخرى غير مرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراها معبرة عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي¹، ومثالا على ذلك:

- | | |
|--|----------------------|
| $\left\{ \begin{array}{l} 1/ \text{ هذا شخص سريع الملاحظة والفهم} \\ 2/ \text{ يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل} \end{array} \right.$ | نواحي طيبة ومرغوبة |
| $\left\{ \begin{array}{l} 3/ \text{ هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة} \\ 4/ \text{ من صفاته التردد في أوقات الأزمات} \end{array} \right.$ | نواحي غير مرغوب فيها |

ويضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارات التي أقل انطباقا عليه، حيث أن أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة والمشرف لا يعرف أكان اختياره في صالح الموظف أم لا، وبمراجعة تلك العبارات التي اختارها المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص. مزيا هذه الطريقة: تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختيار صفة معينة في صالح الموظف أم لا كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا لأسباب الآتية²:

- ✓ صعوبة فهمها وتطبيقها، تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.
- ✓ عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة.
- ✓ تأثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم³.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، (2003)، نفس المرجع السابق، ص 64

² - عفيف فتيحة، (2014)، نفس المرجع السابق، ص 35

³ - توفيق محمد عبد المحسن، (2003)، نفس المرجع السابق، ص 65، ص 66

2. طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة:

يتم التركيز في هذه الطريقة على الأحداث المؤثرة على الأداء وهذه الأخيرة يتم تسجيلها من قبل المقيم في فترة التقييم، حيث يتم تقييم الفرد العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله.¹

مزاي هذه الطريقة:

- تساهم في التقليل من التحيز كونها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن إيجابيات وسلبيات أداءه.
- تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث تقوم على أساس الملاحظة الفعلية.
- عيوبها: وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء بالإضافة إلى طول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسين.²

3. طريقة قوائم المراجعة:

هذه الطريقة تعتبر من أحدث الطرق التابعة لتقييم الأداء، وتعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يتطلع عليها أحد سوى الإدارة قليلاً لتحيز المشرفين في عملية التقييم.³

مزاي هذه الطريقة: ما يميز هذه الطريقة هو أنها سهلة الاستخدام، دقيقة وموضوعية، تلافي عيوب التحيز عيوبها: ما يعاب عليها أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة والدقة في إعدادها ومعالجتها، كما أن طبيعة الفرد فضولي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر الإداري، وهذا ما يؤثر على عملية التقييم.

4. طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تسمح بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على أهداف يتم وضعها لتحقيق أهداف المنظمة أي أن الإدارة بالأهداف هي العملية التي تقوم بتحويل أهداف المنظمة إلى أهداف فردية لجميع العاملين بالمنظمة. ويعتبر هذا النظام من أهم نظم تقييم الأداء الذي يسمح بمشاركة الموظف في عملية تقييم الأداء وتوجيه تغذية عكسية من المدير عن أداء الموظف، حيث أن هذا النظام يمتاز بأنه نظام أداء ذو اتجاهين⁴ ونستطيع تلخيص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أو خطواتها الأساسية كما يلي:⁵

¹- سهيلة محمد عباس، *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 150

²- توفيق محمد عبد المحسن، 2003، نفس المرجع السابق، ص 64

³- عفيف فتيحة، (2014)، نفس المرجع السابق، ص 36

⁴- بسيوني محمد البرادعي، (2008)، نفس المرجع السابق، ص 85

⁵- Migani p, *Les systèmes de management*, édition d'organisation, paris, 2000, p87

- ✓ تحديد أهداف يمكن قياسها.
 - ✓ اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد أهداف.
 - ✓ وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.
 - ✓ التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه فعلا مع الأهداف الموضوعية.
- مزايا هذه الطريقة:

- تعطي الفرصة لكل عامل أن يقدم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها.
 - توفر لكل عامل مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وطبيعة أهداف وظيفته.
 - تحسين أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا.
- عيوبها:
- يحاول المرؤوس دائما وضع الأهداف سهلة التحقيق.
 - تعبر هذه الطريقة عن قياس الفرد في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن تقوم بمزاومتها مستقبلا.
 - عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فهي تعطي قدر كبير من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء وشروط نجاح برامج

أولا: الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء

- أ. من يقوم بتقييم الأداء: اعتياديا هناك جهتين رئيسيين لهما صلة مباشرة بتنفيذ التقييم وهما الرؤساء وإدارة الموارد البشرية¹.
- إدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تهيئة الجداول الزمنية باستحقاق الموظفين للترقية والعلاوات السنوية وتهيئة التقارير السرية وإرسالها إلى الرؤساء المباشرين أو المدراء لغرض قيام بمهمة تقييم مرؤوسهم
- الرؤساء والمدراء: هنا يخضع الموظف المرشح للترقية أو العلاوة السنوية لمصادقة الرئيس الأعلى فرأيه هو الرأي النهائي ويعرض موضوع ترقية الموظف على لجنة الترفيعات للتحقق مع تطابق شروط الترفيع.
- بالإضافة إلى ما جاء أعلاه، هناك أطراف أخرى تجري التقييم منها:
- التقييم من قبل الزملاء: هنا يتم تقييم الزملاء بعضهم البعض في بعض المنظمات، حيث أنهم يزامنون بعضهم معظم أوقات العمل، هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة.

¹-سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، داروائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2001، ص 394

-تقييم من قبل الزبائن (العملاء): تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.

ب. من يطلع على نتائج تقييم الأداء: هناك ثلاث مجموعات تطلع في العادة على تقارير تقييم أداء العاملين:¹

-الإدارة التنفيذية: أي المشرف المباشر ورئيسه الأعلى المباشر، فهؤلاء الأشخاص هم معنيون باتخاذ أو بالموافقة على القرارات التي تؤثر على الفرد مباشرة، ومن ثم يحتاج هؤلاء الرؤساء إلى الإطلاع على سجلات من تقييم الأداء لاتخاذ القرارات اللازمة، كما يحتاج إشراف المباشر للعامل إلى الإطلاع على السجلات من وقت لآخر لكي يستطيع التعاون مع العامل بشكل بناء بخصوص وضع خطط تحسين أداء العامل.

-إدارة الموارد البشرية: عادة يحتفظ بسجلات تقييم الأداء لدى إدارة شؤون العاملين (إدارة الموارد البشرية) وذلك على أساس التوثيق السليم، وكذلك عندما يكون هناك احتمال لنقل العامل إلى جهة عمل أخرى.

-العامل: يعطي الأفراد حق الإطلاع على السجلات التي تمسهم كجزء من سياسة المنظمة أو الاعتبارات القانونية.

ثانيا: شروط نجاح برامج تقييم الأداء

يعد تقييم أداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية ومباشرة، معظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يتم قياسها بشكل موضوعي، بالإضافة إلى ذلك يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم، وحتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط أهمها:²

- ✓ أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
- ✓ أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- ✓ أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- ✓ وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، وأن تكون الموظفين على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.³

¹ -زهير ثابت، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 93

² -بجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسير، جامعة محمد بوضياف، ورقلة، 2006-2007، ص 23

³ -زهير ثابت، (2001)، نفس المرجع المذكور، ص 128

- ✓ تهيئة نظام فعال ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
- ✓ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقييم الأداء التي تشير إلى الطرق والأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقييم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها وقد يكون الهدف من التقييم هو تحفيز العاملين على بذل جهد أكثر وقد يكون من جهة تطبيق نظام الحوافز وزيادة الأجور أو ترقيتهم إلى مناصب أعلى.
- ✓ توفير وتحسين عملية التغذية العكسية.
- ✓ تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
- ✓ تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- ✓ ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.¹

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجاباً أو سلباً. ومن هذا المنطق تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب. ويضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، فيما يشمل المطلب الثاني الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين، أما المطلب الثالث يحتوي الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه.² كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وبعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما³ :
الاتجاه الأول: يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.

¹-توفيق محمد عبد المحسن، (2003)، نفس المرجع السابق، ص 70

²- سامية بن طالب، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 78

³-نفس المرجع أعلاه، ص 78

الاتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

الاتجاه الثالث: يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الجدول التالي:

جدول رقم (II- 01): نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

مستوى الرضا الوظيفي			
منخفض	مرتفع	مرتفع	مستوى
الأداء ↑ الرضا ↓ (2) الشعور بالأمل في التغيير	الأداء ↑ الرضا ↑ (1) الشعور بالتوازن والتفوق		
الأداء ↓ الرضا ↓ (4) الشعور بالإحباط والإهمال والكسل	الرضا ↑ الأداء ↓ (3) الشعور بالمجاملة على حساب العمل	منخفض	أداء العامل

المصدر: سامية بن طالب، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 78

الاتجاه الأول: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس

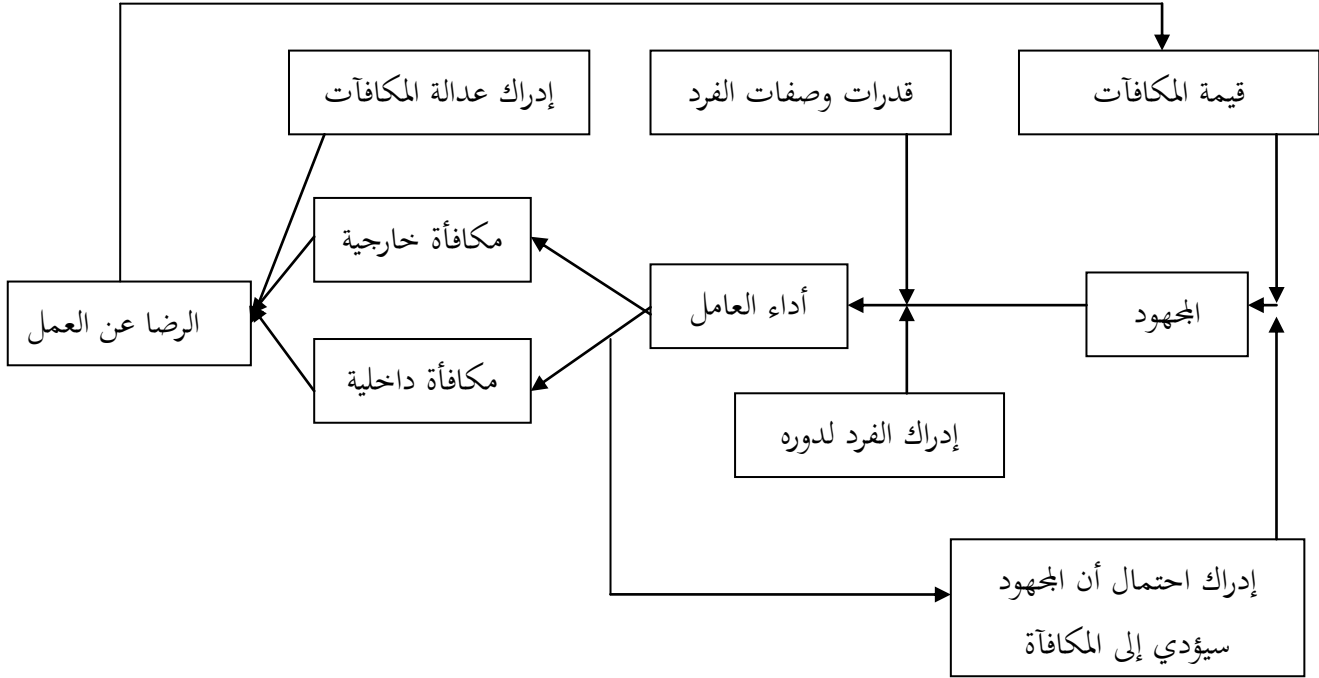
يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وإمكانياته لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق¹.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، مرجع سابق، ص 244

والعكس صحيح، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الإمتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أدائه، وهذا ما يشار إليه المربع الرابع من الجدول السابق.

الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج Porter Et Lawler (1967) مثال على ذلك:



الشكل رقم (II- 09): علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة

المصدر: حامد احمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 228

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول)، وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر...) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف عن أدائه.

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الجدول رقم (01). أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الجدول.

الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية، فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الجدول رقم (01) وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أدائه مرتفعا، ولكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الجدول.¹

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

المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين

تعتبر الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء، ولقد تعددت تعاريفها لكن عموما يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المسمات الأساسية التي وضعها الجماعة، اكتشفها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها، و منه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل".³

وهي أيضا " نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".⁴ فهذا التعريف قد أضاف أن ثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافة تتعلق بها وتتميز بها على الآخرين.

كما تعرف أيضا بأنها "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم".⁵

1- نور الدين شنوفي، (2006)، نفس المرجع السابق، ص 204

2- محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، نفس المرجع السابق، ص ص 226-227

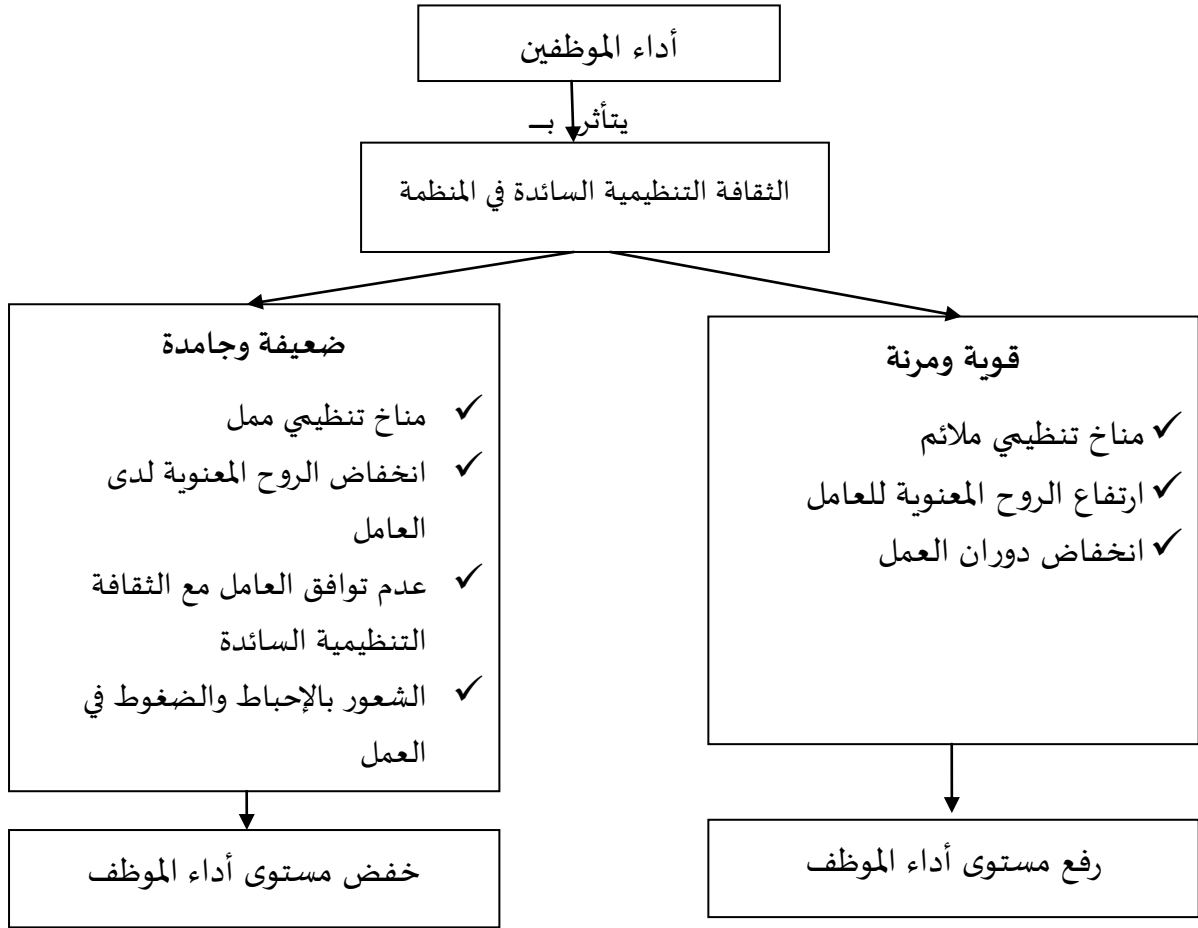
3- سامية بن طالب، (2011)، نفس المرجع السابق، ص 75

4- ماجدة العطية، *سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326

5- محمد قاسم القريوتي، *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة،

عمان، 2009، ص 151

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة، وذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة ويمكن توضيحه في الشكل رقم 10:



الشكل رقم (II - 10): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين

المصدر: سامية بن طالب، (2011)، مرجع سابق، ص 76

أ. التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظف:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء¹.

¹ -زياد سعيد خليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

ب. التأثير السلي للثقافة التنظيمية على أداء الموظف:

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة، ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي وأفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الايجابي وانخفاض أداء الموظفين¹.

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبتها بالمحافظة على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة. كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الايجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العالي والجيد. فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهمهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة².

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا مع طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، وتقييم أداء الموظف بصفة عادلة وكذلك الرضا الوظيفي³:

أ. طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة :

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الموظفين وولائهم لمؤسستهم، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، أي أن التفاف الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء لها.

¹ - زياد سعيد خليفة ، نفس المرجع السابق، ص 66

² - ماجدة العطية، (2003) ، نفس المرجع السابق، ص 103

³ - بلخير سهام، (2012)، نفس المرجع السابق، ص 122

ب. تقييم أداء الموظف بصفة عادلة :

فبالرغم من أن الموظف يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من انشده وولائه لمؤسسته وعمله بشكل أكبر.

ت. الرضا الوظيفي للموظف :

فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته والعكس صحيح.

واستدلالات لذلك الدراسات السابقة الآتية:

- دراسة سامية زويش (2014) ، والتي كانت بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي(دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر)" مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فهم ، وهدفت أيضا إلى إبراز الدور والقيمة للرضا الوظيفي في المؤسسة.
- جاءت أهم نتائجها أن من محددات الرضا الوظيفي التي أسفرت عنها اغلب دراسات الباحثين الأجر والترقية ، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية، أما الترقية فتتمثل له إنتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته وراتبه، فهذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة أدائه ، وأيضا أن للرضا الوظيفي ومحدداته تأثير قوي جدا علي فعالية الأداء.

- دراسة عيساوي وهيبة (2012) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في حوكمات الشركات، جامعة تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي، السلوكي و المادي، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار.

وتوصلت هذه الدراسة على أن رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإستشفائية، إلا أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي و هذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات، ما ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهما.

الخلاصة

لقد كان الأداء الوظيفي وما زال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والقدرات، الميول، والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث

دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية
الاستشفائية لولاية سعيدة

تمهيد

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصلين السابقين، التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا على مستشفى "أحمد مدغري" بولاية سعيدة. ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية التي تعد كوسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ولقد كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها وذلك عن طريق الرجوع إلى وثائق خاصة بالمستشفى وإعداد استبيان خاص بالموظفين في مستشفى أحمد مدغري (المرضى).

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى ثلاث مباحث:

- تقديم النظام الصحي في الجزائر.

- تقديم عام لمستشفى "أحمد مدغري".

- خطوات إجراء الدراسة التجريبية.

المبحث الأول: النظام الصحي في الجزائر

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية والأساسية في كل بلد، بل إنه أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، كما أنه قطاع أساسي في الحياة اليومية، فالحفاظ على سلامة وصحة الناس مهمة مقدسة في جميع الأديان و الثقافات، وهذه المهمة ليست من اختصاص الأطباء وحدهم، بل إن هناك فريق عمل بأكمله يقوم بإدارة قطاع الصحة والمتمثل في الشبه طبيين بجميع تخصصاتهم، وفي هذا المبحث سنحاول تقديم النظام الصحي في الجزائر والتطورات التي عرفها ، والتعرف أيضا على التكوين شبه طبي من خلال التعريف بمدرسة التكوين شبه طبي ومهام الشبه طبيين.

المطلب الأول : التطور التاريخي للنظام الصحي في الجزائر

لقد عرف قطاع الصحة في الجزائر حقبات تاريخية متباينة امتدت عبر سنوات طويلة تعتبر منعرجات حاسمة في تاريخ قطاع الصحة بالجزائر، وقد تم تقسيمه إلى أربع مراحل¹:

✓ المرحلة الأولى من 1962 إلى 1974 (بروز ونشأة النظام الصحي الجزائري):

إن الجزائر ورثت عن الاحتلال الفرنسي حالة صحية أقل ما يقال عنها أنها متدهورة ويرثي لها وعليه اتخذت الجزائر بعد استرجاع السيادة على أراضيها النهج الاشتراكي كنظام اقتصادي، وكقطيعة مع النظام الليبرالي الاستعماري، وكان لزاما على الحكومة استبدال الشكل الصحي الاستعماري الموروث بشكل آخر يختلف عنه في عناصره وأهدافه. حيث تميزت هذه الفترة بذهاب الأطباء الفرنسيين، بحيث تقلص عددهم من 2500 طبيب إلى 630 طبيب، مع نقص فادح في الهياكل الصحية، أما عن المؤشرات الخاصة بالصحة العمومية هي كالآتي:

- نسبة وفيات الأطفال 180 ‰
- أمل الحياة 50 سنة.
- أطباء الأسنان من 1 إلى 2 لكل 100.000 ساكن.
- الصيادلة 3 لكل 100.000 ساكن.
- عدد الهياكل القاعدية بلغ سنة 1966 م، 163 مستشفى بسعة 39418 سرير، و 256 مركز صحي، وبعدد 364 طبيب و 20.000 شبه طبي وحوالي 19000 مستخدم إداري.
- وأمام هذه الوضعية ومحدودية الموارد المتوفرة ، سطرت وزارة الصحة الأهداف التالية:
- إعادة توزيع المؤسسات الصحية(عامة وخاصة) وكذا الأطباء على مختلف جهات الوطن للسماح لكل السكان الاستفادة من العلاج بشكل متساو.
- مكافحة الوفيات والقضاء على الأمراض والأوبئة المتنقلة.

¹ -نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار الكتامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص ص 136، 135.

- بداية نشاط المعهد الوطني للصحة العمومية الذي أنشأ في سنة 1964
- صدور الأمر المنظم لمهنة الأطباء والصيادلة في سنة 1966
- صدور مرسوم رقم 96-69 المؤرخ في 09-07-1969، والمتعلق بإجبارية التلقيح ومجانيته،
- أما فيما يخص القطاع الخاص كان تقريبا على الهامش وهذا لعدم اهتمام الدولة به، وحرصها على أن يبقى القطاع العام هو المحرك الأساسي للنظام الصحي في الجزائر.
- ✓ المرحلة الثانية من 1974 إلى 1989:
- بسبب الضغط الاجتماعي الكبير (زيادة عدد السكان) من جهة، وعودة الأمراض والأوبئة من جهة أخرى (عدم قدرة النظام الصحي القائم بإمكانياته المتواضعة من تلبية كل احتياجات العلاج للسكان) سجلت القرارات الأساسية التالية على مستوى السياسة الصحية:
- تأسيس الطب المجاني بداية من شهر جانفي من سنة 1974 مما يسمح بتعميم استفادة المواطنين من الخدمات الصحية. دعمه النص الأساسي للأمة من خلال الميثاق الوطني 1976 حيث جاء فيه مايلي: "في مجال الصحة فإن الدولة مكلفة بضمان الصحة والحفاظ على صحة السكان وتحسينها" وكذلك من خلال قانون الصحة لسنة 1976 "تعمل مصالح الصحة بشكل يجعلها سهلة الاستعمال لكل السكان، مع ضمان أكبر قدر من السهولة والفعالية وذلك للاستجابة للاحتياجات الصحية". من جهة أخرى لم تتخل الدولة نهائيا عن الطب الليبرالي الذي كان مقتصرًا على قاعات للفحص، وتسويق المواد الصيدلانية.
- إصلاح المنظومة التربوية وبالتحديد الدراسات الطبية من خلال تحسين نوعية التعليم والتكوين، مما يسمح بزيادة عدد الممارسين الطبيين في كل التخصصات الطبية.
- تأسيس ما يسمى بالقطاع الصحي، لتنظيم النظام الوطني للصحة وذلك بتوحيد كل وحدات العلاج الأولية المسيرة من طرف البلديات أو القطاع الشبه الطبي.
- هذه الفترة شهدت تشييد عدد معتبر من الهياكل الصحية وخاصة المستشفيات العمومية والهياكل القاعدية (عيادات متعددة الخدمات ومراكز الصحة)، وذلك لتحقيق مبدأ المساواة في الاستفادة من الرعاية الصحية ومجانية العلاج.
- تم خلال هذه الفترة إنشاء 13 مركزًا استشفائيًا جامعيًا بثلاث مهام وهي: الرعاية وتقديم العلاج، التكوين والبحث وكان ذلك في سنة 1986
- تراجع نسبة الوفيات خاصة وفيات الأطفال، وهذا بفضل البرامج الوطنية للصحة (برنامج محاربة مرض السل ونقص التغذية، برنامج التلقيح الإجباري والمجاني...).
- من الناحية القانونية والتشريعية فقد تم تنظيم مهنة الطب في الجزائر عن طريق القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادي الأولى 1405 هـ الموافق ل 16 فيفري 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها.

✓ المرحلة الثالثة من 1989 إلى 1999:

عرفت الجزائر خلال هذه العشرية أزمة اقتصادية وسياسية كبيرة مما تسبب في حالة أمنية متدهورة و غير مسبوقة ما نتج عنها تخريب مجمل الهياكل و البنى التحتية التربوية و التجارية والصناعية و الهياكل الصحية مما جعلها خارج الخدمة ومع ذلك فقد عرفت هذه الفترة إعادة تنظيم قطاع الصحة عن طريق إصدار مراسيم تنفيذية و التي سمحت بإنشاء الوحدات الصحية الضرورية فمعظم هذه المراسيم قد تمت في الفترة ما بين 1993 و 1996 ، نذكر منها المرسوم التنفيذي رقم 93/05 المؤرخ في 2 / 1 / 1993 و المتعلق بإعادة تنظيم المعهد الوطني للصحة العمومية، و المرسوم التنفيذي رقم 140/93 المؤرخ في 30 / 03 / 1994 و المتعلق بإنشاء المخبر الوطني لرقابة المواد الصيدلانية.

و عملت أيضا وزارة الصحة على إنشاء هياكل الدعم لمؤسسات النظام الصحي ويمكن حصرها كما يلي:
-إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات في سنة 1994 ، وهذا لضمان تمويل المؤسسات الصحية بالمنتجات الصيدلانية.

-إنشاء الوكالة الوطنية للدعم 1995 وهذا لتطبيق السياسة الوطنية للدعم.

-إنشاء المفتشية العامة لوزارة الصحة والسكان سنة 1996 .

-إنشاء المعهد الوطني البيداغوجي للتكوين الشبه الطبي في 1996 ، وذلك للتكفل بالتعليم والتكوين والبحث في المجال الشبه الطبي.

✓ المرحلة الرابعة من 1999 إلى 2009:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة تجديد الثقة في استرجاع الأمن والاستقرار للجزائر بعد عشرية دامية و لقد تم في بداية هذه الفترة وضع خريطة صحية وطنية ساهمت في تعزيز الهياكل الصحية بجميع أنواعها، وأدت إلى تقريب الصحة من المواطن ومعالجة الاختلال في التنظيم والتنسيق.

• الهياكل الصحية العمومية بلغت سنة 2007 حسب إحصائيات فيفري 2008:

- المستشفيات العمومية: 240.

- المستشفيات الخاصة بالأمومة: 511 عيادة.

• الهياكل العمومية للصحة الجوارية:

- العيادات المتعددة الخدمات: 1477

- المراكز الصحية: 338

- قاعات العلاج: 5117 قاعة و 324 قاعة غير مشغلة.

• المؤسسات الإستشفائية الجامعية EHU 01 بعدد 740 سرير.

• المراكز الإستشفائية الجامعية CHU 13 بعدد 12697 سرير.

- المؤسسات الإستشفائية المتخصصة EHS 54 بعدد 9785 سرير.
- الوكالات الصيدلانية: 1019 وكالة
- الهياكل الصحية للقطاع الخاص :
- العيادات الطبية المتخصصة: 5206
- العيادات الطبية العامة: 6179
- عيادات طب الأسنان: 4381
- الصيدليات: 6689
- العيادات الطبية الجراحية: 164 عيادة.
- عيادات تشخيص الأمراض: 13 عيادة

المطلب الثاني: هيكلية النظام الصحي في الجزائر

تعتبر وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المسئول الأول عن تقديم الرعاية الصحية وتوفير الدواء ورفع المستوى الصحي للمواطنين الجزائريين والأجانب والقضاء على مشاكلهم الطبية، تليها المستشفيات الجامعية والجهوية ثم القطاعات الصحية والوحدات القاعدية التابعة لها . ويشمل هيكل النظام الصحي الجزائري ثلاثة مستويات أساسية وتتمثل في:¹

❖ على المستوى المركزي:

يتمثل المستوى المركزي في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وتتكون من:

أ. الوزير : يقوم وزير الصحة والسكان بوضع إستراتيجية لتنمية أعمال قطاعه في مجال :

-وقاية صحة السكان ورعايته،

-التحكم في النمو الديمغرافي والتخطيط العائلي،

-التنظيم الصحي والخريطة الصحية،

-العلاج الطبي في الهياكل الصحية،

-تحديد أنماط تكوين الممارسين الطبيين والشبه طبيين،

-العمل على تنمية الموارد البشرية المؤهلة في ميدان التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات،

-ينظم المهين ويعد التنظيم الخاص بها عن طريق التدابير التنظيمية والتشريعية التي تخضع لها الأعمال التابعة

لميدان اختصاصه والسهل على تطبيقها،

-دعم الأعمال التي لها علاقة بالوقاية ومكافحة الأمراض الوبائية والمستديمة،

¹ - بحدادة نجا، "تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية"، مذكرة ماجستير في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص 158

-التزويد بالأدوية والمعدات الطبية وتوزيعها،

-الحماية الصحية في الوسط التربوي والعائلي والعملي،

وتشمل الإدارة المركزية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات على المصالح الآتية:

ب. ديوان الوزير : يكلف مدير الديوان الذي يساعده مكلفون بالدراسة وعددهم سبعة (07) وملحقون

بالديوان وعددهم أربعة (04) ، بجميع أشغال الدراسات والأبحاث المرتبطة باختصاصاتهم وتحضيرهم مشاركة الوزير في أعمال الحكومة وفي علاقته مع الخارج.

ج. الأمانة العامة : تكلف الأمانة العامة التي يشرف على إدارتها مدير عام يساعده اثنان (02) من مديري

الدراسات ويلحق بهما مكتب البريد والاتصال والتنسيق بين الهياكل المركزية والمصالح التابعة لها وتقييمها وتوجيهها.

د. المفتشية العامة : يشرف عليها ستة (06) مفتشين يقومون بالمهام التالية :

-الوقاية من كل أنواع التقصير وتسيير المصالح الصحية،

-توجيه المسيرين وإرشادهم لمراعاة القوانين والأحكام التنظيمية،

-العمل على الاستعمال المحكم للوسائل والموارد،

-ضمان مطلب الصرامة في تنظيم العمل.

هـ. المديريات المركزية : وتشمل ثمانية مديريات لكل منها اختصاص معين وهي:

مديرية الوقاية، مديرية المصالح الصحية، مديرية الصيدلية والدواء، مديرية السكان، مديرية التكوين، مديرية التخطيط، مديرية التقنين والمنازعات.

❖ على المستوى الولائي:

أ. مديرية الصحة والسكان:

يكلف مدير الصحة والسكان بعدة مهام أهمها تمثيل وزير الصحة والسكان على مستوى الولاية بكل ما يتعلق بالصحة والسكان، والعمل على توزيع الوسائل الصحية توزيعا منسجما ومتوازنا ومتابعة تحضير ميزانيات القطاعات الصحية وتنفيذها، بالإضافة إلى مراقبة وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وتفقد ظروف تخزينها و إعداد التلاخيص لتحديد الاحتياجات الصحية في الولاية في مجال الوقاية والعلاج والأدوية والموارد البشرية والمنشآت الأساسية والتجهيز والتكوين وتطبيق التنظيم الخاص بالنظافة العمومية والوقاية العامة، كما أنها تهتم بإعداد جدول المواطنين (النمو الديمغرافي) وضبطها باستمرار ودراسة المنازعات المترتبة بأعمال تسيير ممارسي الصحة، بالإضافة إلى الاتصال بالمصالح المعنية في تحديد الاحتياجات إلى موظفي الصحة وإعداد برامج العمل الخاص بميدان التكوين، والتكفل بالأطفال المعوقين والأشخاص المعوزين للمساعدات الطبية والاجتماعية، كما أنها تهتم بالمراكز الطبية التي تنشئها وتسيرها مجالس الخدمات الاجتماعية للإطارات

والشركات العمومية (CMS) الاجتماعية ليستفيد منها العمال وعائلاتهم . كما أنها لا تهاون في تطبيق أي إجراء من شأنه أن يسهل تطبيق القانون الأساسي لممارسي الصحة في الولاية.

ب. المراكز الاستشفائية الجامعية:

أنشأت المستشفيات الجامعية بموجب القانون 74-100 في 13 جوان 1974 ، وهي نتاج لاتحاد مركز استشفائي جهوي (660 سرير إلى 700 سرير) ومعهد طبي، دون أن يفقدها شخصيتها المتميزة. يعتبر المركز الاستشفائي منشأة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشائها بموجب مرسوم بناءا على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي . بحيث يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي الجامعي، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية . وبصفة عامة يمكن أن يوصف المركز الاستشفائي الجامعي على أنها ذلك النوع من المستشفى الذي عادة ما يكون كبير ويقع بمنطقة حضرية، والذي يتولى تقديم مجموعة من الخدمات الفنية ويستقبل مرضاه من بين قاعدة السكان العريضة، ويهتم بتدريب هيئة فنية في مجال البحث والرعاية على السواء بمعنى أنه يشرف على ثلاث ميادين أساسية هي:

➤ الميدان الصحي،

➤ الميدان التكويني،

➤ ميدان الدراسة والبحث.

يدير المركز الاستشفائي مجلس إدارة، ويسيره مدير عام ويزود بجهاز استشاري يسعى المجلس العلمي.

❖ على المستوى المحلي (الدائرة والبلدية) :

تنظم الخدمات الصحية على مستوى الدائرة والبلدية في شكل قطاعات صحية (المؤسسات العمومية الاستشفائية، وحدات استشفائية متخصصة ووحدات صحية قاعدية) تتولى هذه المنشآت تحديد احتياجات السكان قبل تنفيذ البرامج الصحية الوطنية والمحلية، وهذا بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية . وللحد من الضغط على المراكز الاستشفائية وتطبيقا لسلمية العلاج تم إنشاء قطاعات صحية المسماة قاعدية أو أولية حيث أوكلت لها مهمة انتقاء الحالات المرضية بعد كشفها وتوجيه الخطير منها نحو المستشفى والرعاية البسيطة منها ذاتيا، إلى جانب إسهامها في الحملات الوقائية والتطعيم لسكان منطقة معينة . وهي تتكون على الترتيب من:

أ. عيادة متعددة الخدمات : مهمتها:

- تقديم مختلف الخدمات الصحية والاستعجالية والفحوصات العامة المتخصصة؛

- الإشراف الفني والإداري على المراكز الصحية البلدية؛

- تقوم بدور الوساطة بين المركز الصحي والمستشفى.

ب. المركز الصحي : ينشأ عند كل قرية أو كل تجمع سكاني، وتوكل له مهمة الوقاية الصحية، وحماية الأمومة

والطفولة والتطعيم والعلاجات والفحوصات العامة.

ج. قاعات العلاج : وهي التي تتولى تقديم العلاجات البسيطة لكل 1000-2000 ساكن.

ولكن قرار المرسوم التنفيذي لسنة 2007 تضمن تغيير تقسيم القطاعات الصحية إلى:

-المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH)

-المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP)

-المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS)

وقد ألغيت المراكز الصحية لتتحول بدورها إلى عيادات متعددة الخدمات، أو إلى قاعات للعلاج (حسب حالة وضعيتها المادية).

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) حسب المرسوم التنفيذي 07-140 هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات. تحدد المشتريات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المادة 4 من هذا المرسوم في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

أما المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (EPSP) حسب نفس المرسوم لها نفس تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية، إلا أنها تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج. تحدد المشتريات المادية والحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة. أما مهامه حسب المادة 8 من هذا المرسوم فهي التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي،
- تشخيص المرض،
- العلاج الجوارى،
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي،
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي،
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

- وتكلف على الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والصحة المدرسية.

المطلب الثالث: التكوين الشبه طبي في الجزائر

أولاً: التعريف بمدرسة التكوين الشبه طبي

تعتبر مدرسة التكوين الشبه طبي من بين المدارس المستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فهي تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وهي تعمل على تكوين الشبه طبيين تكويناً نظرياً وتطبيقاً يجعل منهم في مستوى الكفاءة المهنية وهي تمنح لمتربصيها في آخر تكوينهم نوعين من الشهادة حسب الرتبة والمستوى الدراسي فبالنسبة للذين ينخرطون فيها بمستوى حاملي شهادة البكالوريا في الشعب العلمية فما فوق فيمكنهم بعد إجراء اختبار كتابي والنجاح فيه الالتحاق بالتخصصات التالية¹:

-سلك ممرضين حاصلين على شهادة دولة.

-سلك قابلات حاصلات على شهادة دولة.

-سلك ممرضي تخدير حاصلين على شهادة دولة.

-سلك اختصاصي أشعة حاصلين على شهادة دولة.

-سلك مخبريين حاصلين على شهادة دولة.

-سلك اختصاصي تغذية حاصلين على شهادة دولة.

-سلك اختصاصي طفولة و أمومة حاصلين على شهادة دولة.

-سلك مدلكين حاصلين على شهادة دولة.

و هناك أسلاك أخرى: ترميم أسنان، اختصاصي النطق والصوتيات، اختصاصي بصريات وغيرها.

وهذا بعد تكوين مدته ثلاث سنوات.

ويتعين على المترشح الذي يختار ممارسة العمل في قطاع الصحة أن تتوفر فيه الشروط التالية :

-الاستعداد للقيام بدراسات ذات جداول أوقات مكثفة تؤدي إلى اكتساب معارف نظرية على امتداد السنة، والقيام بتربصات ميدانية.

-التعبير عن اهتمامات إنسانية عميقة والاستعداد لتقديم المساعدة والخدمة الجيدة للآخر والتحلي بخصال أخلاقية عالية، إذ أن مهمة المهنيين في ميدان الصحة تتمثل في العناية بالأشخاص الذين أضعفهم المرض وحد من استقلاليتهم، لذلك ينبغي عليهم إسداء خدمات تتمثل في الإصغاء إلى المرضى بكل انتباه ويتعين عليهم كذلك

¹ -موسى عرادة، "سياسة التكوين والبحث العلمي في قطاع الصحة"، ملتقى دولي حول السياسات الصحية المنعقد يومي 18-19 جانفي 2014، الجزائر العاصمة، ص 02

التمحيص في الأمور قصد اتخاذ القرار الأنسب وتجميع المعلومات والقيام بأعمال فنية وتربوية مع مراعاة الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمرضى، ويجري التعامل في مناخ من المسؤولية والتفاهم والثقة المتبادلة.

ثانيا: التطورات التي عرفها التكوين الشبه طبي¹

بعد استعادة الاستقلال الوطني لم يكن هناك ممرضين حاصلين على شهادة أصليين، ولكن وجد مساعدي ممرضين قلائل و الذين حصلوا على ترقية بسرعة إلى حراس طبيين و تحملوا تنظيم العلاجات. اقتصر تكوين العلاجات على المدارس الثلاث الموجودة بالجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة و كانت بعيدة كل البعد عن تلبية الاحتياجات مقارنة بالنقص الحاسم، مما أدى إلى اندماج و مناداة كل من عمال المصالح والتقنيين إلى النجدة، أصبحوا معروفين بتسمية أعوان الشبه الطبيين، و مستواهم لا يتعدى مستوى شهادة الإعدادي في بعض الأحيان يكونوا حاصلين على خبرة بسيطة مكتسبة من طرف عامل معالج. وكان إصلاح السلك الشبه طبي المحرز في مطلع الثمانينات عام و طموح بالرغم من الاتجاه الصحيح. وكان لصالح 35.000 شبه طبي الحصول على ترقية بالسلك على أساس الأقدمية بدون أي تكوين، في حين البعض الآخر كان لديهم مستوى جيد كتقنيين و تقنيون سامون. لتلبية احتياجات الطب الذي هو في طور العصرية، اثنان ثلاثون اختصاص كانت مسطرة للسلك الشبه طبي، وضعت بدون تنسيق، بدون برامج دراسات و بدون أهداف، النتائج المحققة بسرعة كانت مفاجئة للصحة العمومية.

في سبتمبر من سنة 1985 السلك الجديد الذي وضع من طرف إصلاحات 1980 يحظى بملايين التقنيين السامين للصحة في الفروع التالية: الولادة، التدليك، التخدير، المخبر، الأشعة، الأسنان و غيرها، في حين فرع العلاجات العامة الأهم للصحة العمومية لم يحظى إلا بأربعة عشر تقني سامي على المستوى الوطني. وهذا بالاعتماد على المقاييس الدقيقة التي تتماشى حتى توقف التكوين في بعض الفروع لسنوات عديدة حتى إصلاح الوضعية. في الواقع منذ تلك الحقبة بدأ السلك الشبه طبي في التغيير، كما أصبح لا يمكن الدخول إلى التكوين الشبه طبي إلا بشهادة البكالوريا.

ثالثا: تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي

لقد جاء صدور الجريدة الرسمية سنة 1973م بالمراسيم التنفيذية المتعلقة بتحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي ذات العلاقة بمهامها، وإنشاء ثلاث معاهد وطنية للتكوين العالي للقبالات، التي طالما انتظرها أعضاء السلك، الذين شنوا لأجلها سلسلة من الإضرابات. نص المرسوم التنفيذي الأول رقم 1192 المؤرخ في 24 فيفري سنة 2011 الذي جاء بناء على التقرير المشترك لوزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، على تحويل 23 مدرسة للتكوين شبه

¹--عيسوي وهيب، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، ص 120

الطبي المحدثه بموجب المرسوم رقم 7379 المؤرخ في 5 جوان 1973 إلى معاهد وطنية للتكوين العالي ستتکفل بضمان التكوين العالي والمتخصص في المجال شبه الطبي. أما المرسوم التنفيذي الثاني، فقد تضمن تحويل ثلاث مدارس لتكوين شبه الطبي الموجودة بكل من ولايات تيزي وزو وعنابة وتلمسان المحدثه هي الأخرى في عام 1973 إلى معاهد وطنية للتكوين العالي للقابات. ستتولى مهمة ضمان التكوين العالي المتخصص للقابات، وكذا ضمان عمليات التكوين ذات العلاقة مع مهامها، إضافة إلى هاذين المرسومين هناك مرسوما آخر متعلق بتحويل المعهد التكنولوجي للصحة العمومية بالمرسی المحدث بموجب المرسوم رقم 70147 المؤرخ في 14 أكتوبر 1970 إلى معهد وطني للتكوين العالي شبه الطبي، مع نقل مقره من المرسی بالجزائر العاصمة إلى ولاية وهران. ومن مهامه حسب ما جاء في المرسوم ذاته أنه سيتولى ضمان التكوين العالي والمتخصص في المجال شبه الطبي¹.

لقد عرف التكوين شبه طبي بالجزائر تطورات عدة منذ ظهوره إلى الآن و هذا مساهمة للتغيرات الحادثة، كما أن المدارس الناشطة بهذا القطاع تعمل على تكوين أفراد بشتى الاختصاصات لتغطية الطلب على هذه اليد العاملة، بحيث قدر عدد المتخرجين من المعاهد خلال الفترة من 2004 إلى 2013 بـ 52003 ممرض للصحة العمومية وقد تم تكوينهم على مستوى المعاهد الوطنية للتكوين العالي للشبه الطبيين (بحيث يوجد 32 معهد وطني للتكوين العالي للشبه الطبيين و 03 معاهد وطنية لتكوين القابات)².

المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري"

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري" لولاية سعيدة من أهم المرافق الحيوية في الولاية. هكذا سميت المؤسسة الاستشفائية العمومية لولاية سعيدة منذ سنة 1976 نسبة إلى البطل المجاهد والمناضل "أحمد مدغري" المولود في 23 جويلية 1934 و المتوفي سنة 10 ديسمبر 1974

المطلب الأول : نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري"

أولا: بطاقة فنية للمستشفى

تعد مستشفى "أحمد مدغري" المستشفى الوحيد في ولاية سعيدة ولقد شهدت نشأتها عدة مراحل أهمها كانت في ماي 1976 تاريخ تدشين الهيكل، ثم في 13 جوان 1977 تم الشروع في العمل، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مع بقائها عمليا تخضع للرقابة الوصائية الممارسة من طرف وزارة الصحة . يتربع المستشفى على مساحة تقدر بـ 5 هكتارات تقريبا. تم إنشاءها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والسكان وإصلاح المستشفيات والوزير المكلف بالتعليم العالي

¹ -حميد زعاطشي، "تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي"، عبر الموقع الالكتروني:

<http://www.djazairress.com/elkhabar/246599> تاريخ الزيارة 2017-05-07

² -موسى عرادة، نفس المرجع السابق، ص 04

والبحث العلمي . يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المؤسسة العمومية الاستشفائية، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية . وذلك لأجل بناء هدفين وزاريين رئيسيين يكمن الأول في إنشاء أقسام متخصصة والثاني في تكوين أطباء مختصين في ميدان العلاجات الاستشفائية.

تستقطب المؤسسة العمومية الاستشفائية " أحمد مدغري " لولاية سعيدة، مختلف الحالات المرضية من أنحاء متفرقة من الولاية، بحكم تواجد 17 تخصصا في المجال الطبي، إلا أن المؤسسة تعاني من مشاكل عديدة.

تتمتع المؤسسة الاستشفائية المذكورة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وفق المرسوم التنفيذي رقم 07/173 المؤرخ في 04 جوان 2007، والذي بموجبه يتم ضمان الحاجات الصحية للسكان عن طريق برمجة توزيع العلاج وتشخيص الأمراض وإعادة التأهيل الطبي إلى جانب تطبيق البرامج الوطنية للصحة وغيرها من المهام التي أنيطت بالمؤسسات العمومية الاستشفائية عبر التراب الوطني، غير أن مستشفى ولاية سعيدة من الضروري تكييفه وفق الإمكانيات المادية والتجهيزات الموجودة به.

ثانيا: تعداد الموظفين في المؤسسة

قدرت الموارد البشرية ب 577 عامل سنة 2016، وذلك نظرا للإصلاحات والتغيرات التي طرأت على المؤسسة منذ استحداث النظام الداخلي الجديد والذي كان إيجابيا من حيث استقطاب أكبر عدد من العمال والأطباء لدى المؤسسة. أما بالنسبة لتعداد الموارد البشرية في المستشفى فالجدول الآتي يوضحه حسب التخصص :

جدول رقم (III - 02): تعداد الموارد البشرية في مستشفى "أحمد مدغري"

العدد	الصنف
77	الأطباء العامون
67	الأطباء المتخصصون
8	الصيدالة
16	الأخصائيون في علم النفس العيادي
311	الشبه طبيون
52	الإداريين و الفنيين
46	العمال المهنيين
577	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المديرية الفرعية الموارد البشرية

ثالثا : التنظيم الإداري

يعد مستشفى "أحمد مدغري" مؤسسة عمومية صحية تخضع في تنظيمها وتسييرها إلى المرسوم التنفيذي رقم 97/466 والمتضمن قواعد تسيير وتنظيم القطاعات الصحية ب :

- مجلس الإدارة :

يساعد المجلس الإداري والمدير في مهام تسيير المؤسسة عدة مجالس ولجان أهمها : المجلس الطبي، رؤساء المصالح وممثلي الشبه الطبيين، لجنة الاستعجالات والمداومة، لجنة الأدوية، لجنة النظافة والأمن، مجلس الوحدات الصحية والفرع النقابي للمؤسسة .

- المديرية :

تسير هذه المؤسسة من طرف مدير عام ويساعده في مهامه : المدير الفرعي للمصالح الاقتصادية، الهياكل الصحية والتجهيز، المدير الفرعي للمستخدمين والمالية، المدير الفرعي للمصالح الصحية.

رابعاً: التنظيم المالي

تحدد مدونة الميزانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار مشترك من وزير الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات و وزير المالية، وهي تشمل باب الإيرادات وبابا للنفقات.

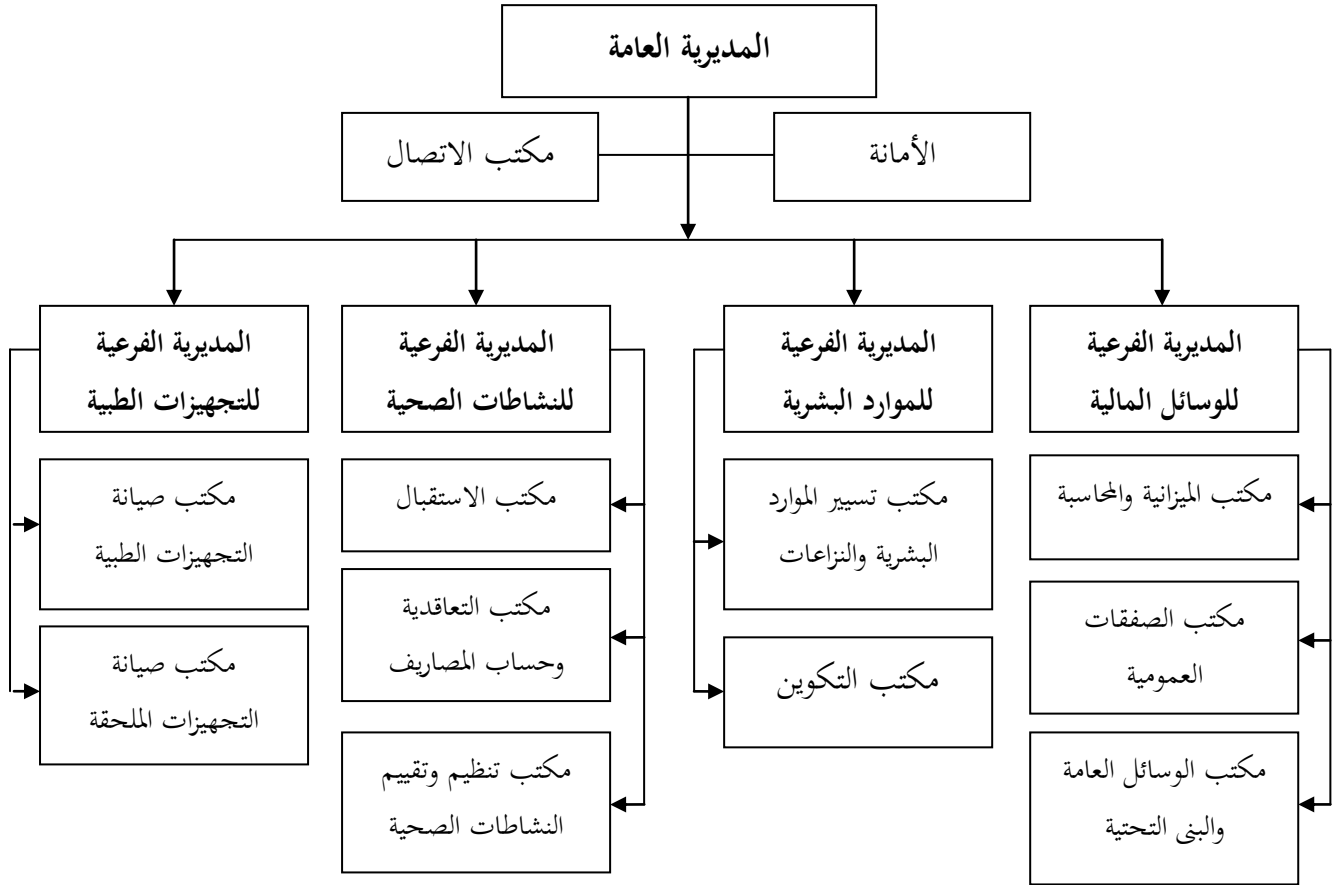
يقوم مدير المؤسسة بإعداد مشروع الميزانية ، و يعرضه على مجلس الإدارة للمداولة ، و يرسل بعد ذلك إلى السلطة الوصية (الوالي) للموافقة عليه ، و تمسك محاسبتها حسب قواعد المحاسبة العمومية ، ويسند تداول الأموال إلى عون محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية العمومية ومصالحها

أولاً: الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم الأعمال بين العاملين وتسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

و الشكل التالي يوضح المخطط الخاص بالمؤسسة الإستشفائية العمومية "أحمد مدغري".



الشكل رقم (III-11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 2

ثانيا: مصالح المستشفى

ينقسم المستشفى إلى 14 مصلحة استشفائية و 10 مصالح تقنية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (III-03): مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري"

المصالح الاستشفائية	المصالح الاستشفائية الطبية	المصالح الأخرى	المصالح التقنية	المصالح التقنية الادارية
-الجراحة العامة -جراحة العظام والرضوض -جراحة المجاري البولية -جراحة الأطفال -طب العيون	-الاستعجالات الطبية الجراحية -الإنعاش الطبي -الأمراض العقلية -الأمراض المعدية -أمراض الدم والسرطان -الطب الداخلي: -وحدة الطب الداخلي -وحدة أمراض الكبد	-مصلحة تصفية الدم -مصلحة جراحة الأسنان -مصلحة الطب الشرعي	-مصلحة الأشعة المركزية -مصلحة المخبر المركزي -مصلحة الصيدلية المركزية	-مصلحة المحاسبة -مصلحة الجرد -الدائرة التقنية -مصلحة الدراسات -مصلحة المناهج -مصلحة التوثيق والأرشيف -مصلحة التنظيم والإعلام الآلي

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاستشفائية و مهامها

أولا : وظائف المؤسسة

- (1) المدير العام للمستشفى: هو المسؤول على سير المستشفى ،وهذا بمساعدة رؤساء المصالح (الأقسام)
- (2) الأمانة (سكرتارية): هي حلقة الوصل بين المدير العام و المديرات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى و المصالح الخارجية الأخرى. ومن المهام التي تقوم :

- تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد ؛
- استقبال الزوار لمقابلة المدير ؛
- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها ؛
- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير ؛
- إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

(3) المديرية الفرعية للموارد البشرية: تحتوي على مكاتب:

- مكتب لتسيير الموارد البشرية و المنازعات: هذا المكتب يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد، ويعمل على متابعة وضعياتهم القانونية و المهنية بما يحفظ حقوقهم ؛
- مكتب التكوين: هذا المكتب مهامه تنحصر بعمل دورات تكوينية للعمال ولديهم نوعان من تكوين ،قصير المدى و طويل المدى، حيث أن تكوين طويل المدى مدته تقريبا سنتان أو ثلاثة ،أما قصير المدى يقتصر على يوم، أو يومين أو أسبوع أو شهر فقط حسب الحاجة .

(4) المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

- مكتب الميزانية و المحاسبة: حيث تكمن مهامه في ترتيب و تنظيم الرواتب العمال، و تسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد كشوف و الفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية ؛
- مكتب الصفقات العمومية: هذا مكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، حيث يقوم بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من اجل الموافقة عليها،ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية ،ومن ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات و فتحها بحضور المدير، ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى موظفين المكتب، من اجل اختيار الملف المناسب وبعد اختياره تقوم بإرسال اسم الشخص للجريدة الرسمية من اجل نشره ؛

- مكتب الوسائل العامة و التجهيزات : وهو المسئول على نظافة المستشفى، والمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها.

(5) المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : وهذا يحتوي على ثلاثة مكاتب وتتلخص مهامهم فيما يلي:

- مكتب الاستقبال ؛
- مكتب التعاقدية وحساب المصاريف ؛

- مكتب التقييم ومتابعة النشاطات الصحية .

(6) المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية: وتضم:

-مكتب صيانة المعدات الطبية: يقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة :

- الصيانة الوقائية: قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من اجل تجنب الإعطاب ؛

- وهناك صيانة علاجية: هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملأ استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة .

ثانيا : مهام المؤسسة

تتمثل مهامها في التكفل بصفة كاملة و متسلسلة بالإحتياجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى المهام التالية:

-ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الإستشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي ؛

-تطبيق البرامج الوطنية للصحة ؛

-ضمان حفظ الصحة و النظافة و مكافحة الأمراض و الآفات الاجتماعية ؛

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم؛

-تستخدم كميدان للتكوين الطبي و الشبه الطبي، و التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

المبحث الثالث: خطوات إجراء الدراسة التجريبية

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى مجتمع عينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات الدراسة بالإضافة إلى تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد العينة (الممرضين والممرضات).

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إن طبيعة الموضوع في الدراسة هو الذي يتحكم في اختيار المنهج الذي سيتبعه الباحث، وبما أن موضوع دراستنا الحالية هو معرفة ما أثر الرضا الوظيفي على الأداء لدى الممرضين و الممرضات بمستشفى "أحمد مدغري" بولاية سعيدة، فإن المنهج المتبع هو المنهج التجريبي لكونه يلائم طبيعة و أهداف الدراسة ويركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول الموضوع المدروس واستخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها وتفسيرها في صورة نتائج ويتم ذلك عبر عدة مراحل¹: أ- جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع.

¹ -عمر بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 2002، ص29

عبر الموقع الالكتروني: http://www.books4arab.com/2016/05/pdf_150.html تاريخ الإطلاع : 2017-04-25

ب- عرض هذه البيانات بشكل منظم وتمثيلها بالطرق الممكنة.

ج- تحليل البيانات.

د- تفسير البيانات من خلال تفسير ما تعنيه الأرقام المجمعة من نتائج.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

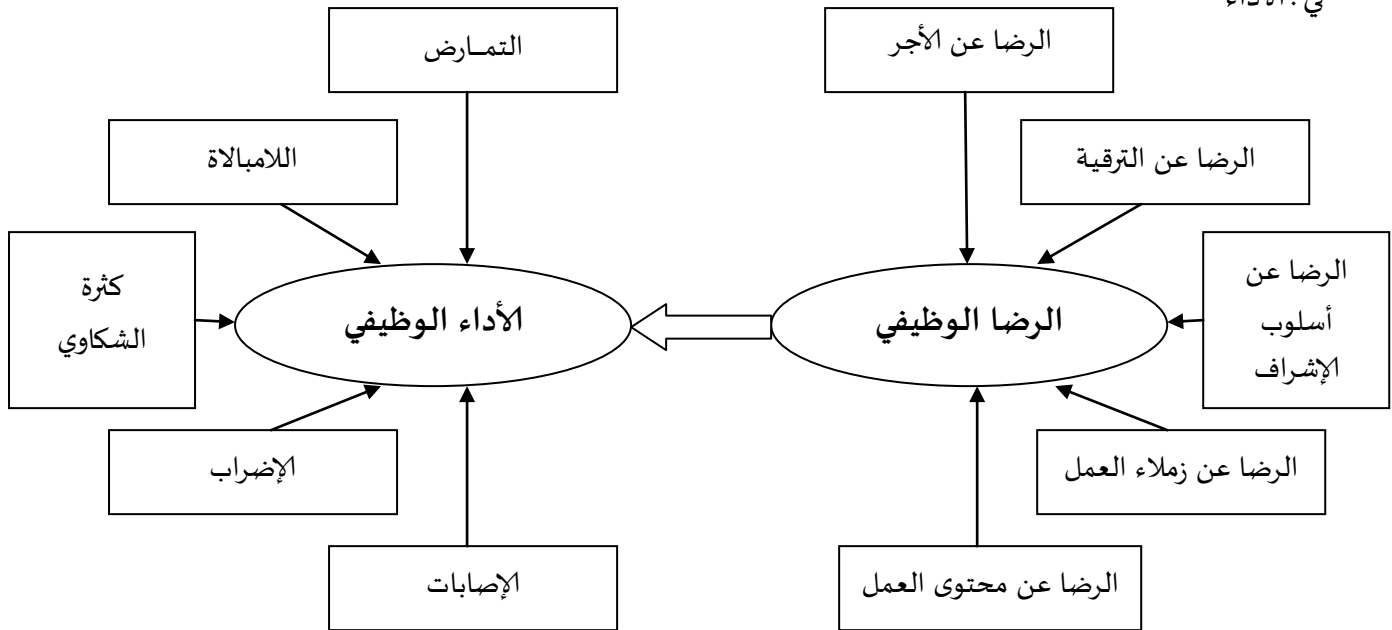
مجتمع الدراسة هو كافة الأفراد شبه طبيين العاملين بالمستشفى و المقدّر عددهم بـ 311 شبه طبي، أما عينة الدراسة فقد اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية بحيث تكونت من 50 ممرض وممرضة وقد تم استرجاع 45 استبانة من مجموع 50 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغاؤها نظراً لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

ثانياً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة. والمتغير المستقل في بحثنا هذا هو : الرضا الوظيفي.

-المتغير التابع : متغير يؤثر في المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. والمتغير التابع يتمثل

في : الأداء



شكل رقم (III-12): نموذج الدراسة النظرية

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

لتسهيل عملية جمع المعطيات استعنا ببعض الأدوات المنهجية المتمثلة في:

1. الملاحظة:¹

تستعمل الملاحظة في حالات معينة و خاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية أو المواضيع التي تحتاج إلى معاينة و الحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية، و لكي تكون الملاحظة وسيلة فعالة لجمع المعلومات، لابد أن تتوفر على الشروط الآتية:

-الحصول على معلومات واضحة مسبقا و قبل القيام بالملاحظة.

-أهداف القائم بالملاحظة محددة.

-وسائل تسجيل الملاحظة جاهزة مقدما.

-اليقظة و الاستعداد الكامل لاستكمال المعلومات الناقصة.

-الأسئلة مصنفة و مرتبة ترتيبا جيدا.

-إظهار اللياقة و المهارة الفائقة عند طرح الأسئلة.

و أسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الاستعانة بالصور و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع.

لقد استعملنا الملاحظة بدءا من الاتصال بمكتب الاستقبال إلى التعامل مع الإداريين لجمع المعطيات، و أخذ الانطباعات عن المرضى و هم في مواقع عملهم.

2. الإستبيان²

أداة الإستبانة هي الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية الاجتماعية وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها. وهناك نوعان من أسئلة الإستبانة :

الأسئلة مفتوحة الإجابة: تلك الأسئلة تكون إجاباتها مفتوحة مثل ما رأيك في...، وضح الأسباب التي...يستخدم هذا النوع من الأسئلة بكثرة في البحوث الاستكشافية محاولة من الباحث للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات.

الأسئلة مغلقة الإجابة: تكون إجابات تلك الأسئلة محددة بخيارات معينة، وما على البحوث إلا أن يقوم بالتأشير على الإجابة التي يختارها، و قد تكون الخيارات ثنائية أي نعم/لا، أو قد تكون متعددة مثل أوافق بشدة/أوافق/غير متأكد/غير موافق/غير موافق إطلاقا، كما قد تستخدم في جمع بيانات رقمية عن الوحدة كالعمر، الجنس ومستوى التعليم.

¹ - عمار بوحوش، 2002، مرجع سابق، ص ص 50 51

² - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 20 21

في دراستنا هذه استعملنا الاستبيان لأنه الأنسب لجمع المعلومات، بداية بتقديم عنوان البحث وهدفه ومدى سرية المعلومات المقدمة من طرف المستجوبين، ثم قسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: شمل المعلومات العامة عن الممرضين، و تمثلت في المتغيرات الديمغرافية وهي: الجنس، السن، الخبرة، متوسط الأجر.

الجزء الثاني: ويشمل جملة من الفقرات لها علاقة بالمتغير المستقل (الرضا الوظيفي ومحدداته).

الجزء الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

ولقد اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت (Likert Scale)، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، و هو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

سلم القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الإستبيان

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية عرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها . وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية الآتية:

-عرض الجداول الإحصائية للإجابات.

-تمثيل النسب المئوية لنتائج الإستبيان بدوائر بيانية.

-اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليل الوصفي وذلك باستعمال برنامج Excel .

أولاً: المعلومات الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

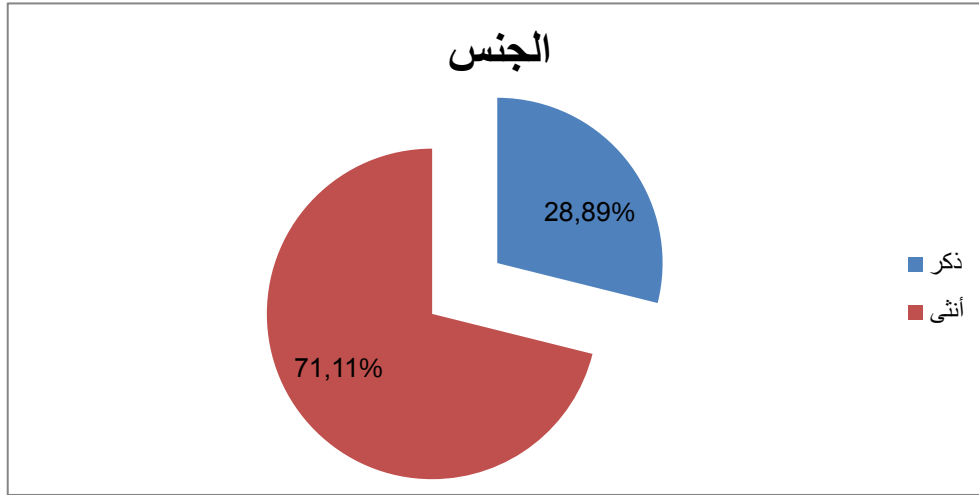
جدول رقم (III - 04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	28,89%
أنثى	32	71,11%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة 28,89 % في حين تمثل نسبة الإناث 71,11 % أي ما يعادل ثلثي العينة وهذا ما يؤكد اجتذاب قطاع الصحة للعنصر النسوي وذلك لأن مهنة

التطبيب والتمريض تتناسب مع طبيعة المرأة والاستعدادات الفطرية لها، بحيث أن بعض الاختصاصات الطبية تتطلب في مجتمعنا وجود ممرضات وقابلات.



الشكل رقم (III-13): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

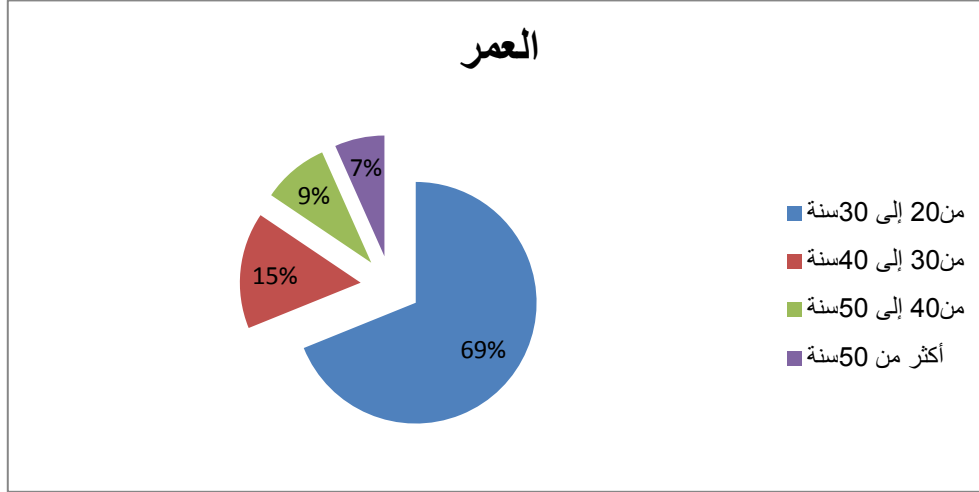
جدول رقم (III-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	31	68,89%
من 30 إلى 40 سنة	7	15,56%
من 40 إلى 50 سنة	4	8,89%
أكثر من 50 سنة	3	6,67%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (05) أن نسبة 68,89 % من أفراد الدراسة عمرهم بين 20 إلى 30 سنة وهي النسبة الأكبر بالمقارنة مع باقي الفئات ما يعني أن سياسة الوزارة تهدف إلى الرفع من خرجي مدارس التكوين الشبه طبي لتفادي النقص الموجود، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 15,56% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما بين باقي الفئات، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 8,89% ثم تأتي الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 6,67% من مجموع أفراد العينة. وعليه يمكن تفسير بأن الوزارة الوصية ومع إصلاحاتها الجديدة تحاول توظيف أكبر لشريحة الشباب لأنهم في سن العطاء والحيوية. إذ نجد أن ذلك

مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" بسعيدة لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية.



الشكل رقم (III-14): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعمر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

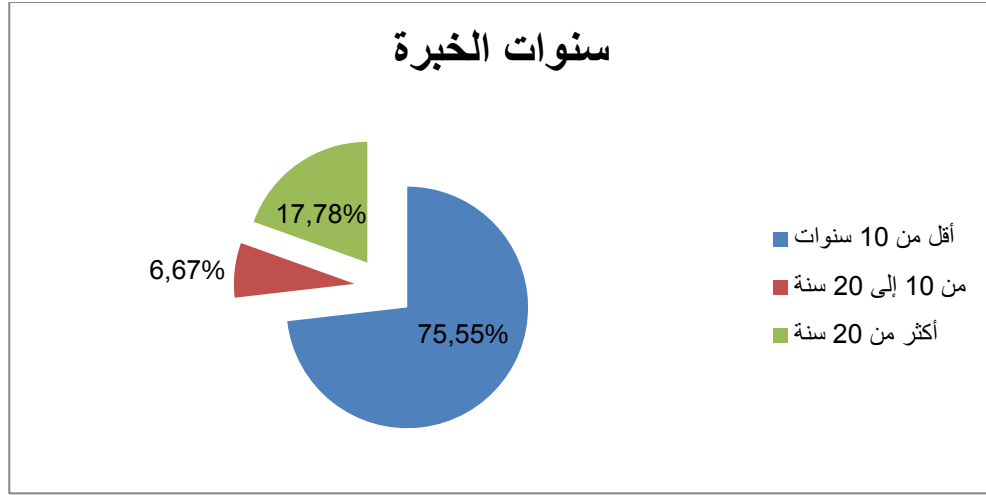
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

جدول رقم (III-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	34	75,55 %
من 10 إلى 20 سنة	3	6,67 %
أكثر من 20 سنة	8	17,78 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

يتبين من بيانات الجدول رقم (06) أن نسبة 66,67 % من أفراد عينة البحث لها خبرة مهنية تقل عن 10 سنوات، ثم تأتي فئة الممرضين ذي أقدمية تفوق 20 سنة بنسبة 17,78 %، وبعدها تليها نسبة 6,67 % من أفراد العينة أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة. نلاحظ من خلال هذه النسب أن عدد الممرضين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات يمثلون النسبة الأعلى، وهذا راجع لجهود وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات لزيادة عدد الموظفين بالقطاع الشبه طبي نتيجة النقص الذي تعرفه المستشفيات من هذه الفئة.



الشكل رقم (III-15): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

4. توزيع أفراد العينة حسب متوسط الأجر:

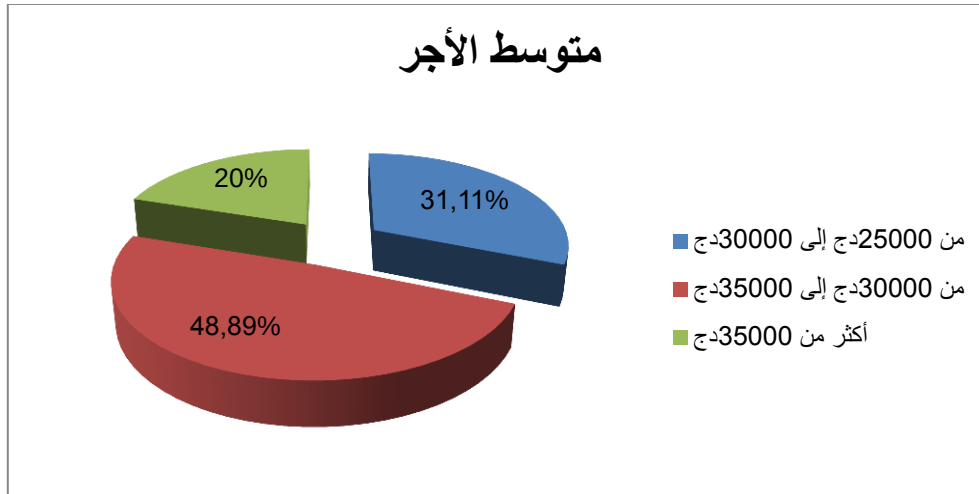
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متوسط الأجر:

جدول رقم (III-07): توزيع أفراد العينة حسب متوسط الأجر

متوسط الأجر	التكرار	النسبة المئوية
من 25000 دج إلى 30000 دج	14	31,11%
من 30000 دج إلى 35000 دج	22	48,89%
أكثر من 35000 دج	9	20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 48,89% من المبحوثين تتراوح أجورهم بين 30000 و 35000 دج وهم يمثلون في أغلبهم الممرضون الحاصلون على شهادة الدولة في التمريض وهي الفئة الأعلى في سلك الشبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية، في حين نجد أن نسبة 31,11% من أفراد العينة يتقاضون أجرا بين 25000 و 30000 دج وهذا يخص فئة الممرضون المساعدون وهم الفئة الأدنى في هيئة التمريض، و حسب بعض المعلومات الواردة إليهم فإن الإصلاحات الجارية الآن في القطاع الصحي تسعى إلى إلغاء هذه الرتبة وإعادة النظر في تصنيفها، كما نجد أن نسبة 20% من المبحوثين يتقاضون أجرا يفوق 35000 دج وقد تبين أن هؤلاء لهم أقدمية تفوق 20 سنة إضافة إلى شغلهم لمناصب المسؤولية في مختلف أقسام و مصالح المؤسسة الاستشفائية.



الشكل رقم (III-16): التمثيل البياني بالدائرة النسبية لمتوسط الأجر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

ثانيا: الرضا الوظيفي ومحدداته

1. الرضا عن الأجر:

جدول رقم (III-08): النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن الأجر

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
رقم 01	2	4,35	5	11,11	13	28,89	18	40	7	15,56
رقم 02	3	6,67	11	26,67	5	11,11	16	35,56	9	20
رقم 03	5	11,11	19	42,22	8	17,78	10	22,22	3	6,67
رقم 04	11	24,44	18	40	9	20	4	8,89	3	6,67
رقم 05	5	11,11	18	40	13	28,89	5	11,11	4	8,89
رقم 06	15	33,33	25	55,56	1	2,22	3	6,67	1	2,22
رقم 07	1	2,22	18	40	7	15,56	12	26,67	7	15,56
رقم 08	10	22,22	25	55,56	8	17,78	2	4,44	0	0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

العبارة 01: يتناسب راتبك الشهري مع متطلبات المعيشة

يتضح من الجدول رقم (08) أن نسبة 40 % من أفراد العينة غير موافقون عن الراتب الشهري بالنظر إلى متطلبات المعيشة، في حين نسبة 15,56 % من أفراد الدراسة غير موافقون بشدة، أما بالنسبة للموافقين فكانت نسبتهم 11,11 % والموافقون بشدة نسبتهم 4,35 % ، أما المحايدون فكانت نسبتهم 28,89 % . وعليه

فمن خلال هذه النتائج نجد أن أغلبية الممرضين غير موافقون وغير موافقون بشدة عن الأجر بالنظر إلى الاحتياجات المعيشية، و يعود ذلك بصفة عامة إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري خصوصا العاملين في قطاع الوظيف العمومي هذا من جهة ، و ازدياد الأعباء الاقتصادية والاجتماعية على فئة الموظفين المتزوجين و الذين يعيلون أسرهم من جهة أخرى.

أما بالنسبة للممرضين الموافقون والموافقون بشدة فنسبتهم قليلة مقارنة بغير الموافقون عن أجرهم ويمكن أن يرجع ذلك إلى قناعتهم بأجرهم أو لهم مصادر أخرى لتغطية متطلباتهم المعيشية.

العبارة 02: يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك من خلال المعطيات الإحصائية التي يبينها الجدول رقم (08) يتضح أن أغلبية الممرضين عبروا عن عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلونه داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية و ذلك بنسبة 35,56 % للفئة الغير موافقة و 20 % بالنسبة للغير موافقون بشدة، أما فيما يخص الفئة الموافقة والموافقة بشدة عن الأجر الذي يتقاضونه أنه يتناسب مع الجهد المبذول فكانت نسبهم على التوالي 26,67 % و 6,67 % بحيث نجد أن أغليبتهم من ذوي الخبرة و الأقدمية في المؤسسة، و كذا طبيعة المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة و التي لا تتطلب بذل مجهود كبير. في حين كانت نسبة المحايدين 11,11 % .

تؤكد هذه النتائج عدم عدالة الأجور في قطاع الصحة في الجزائر، فنظام الأجور المعتمد في هذا القطاع التابع للوظيفة العمومي، لا يفرق بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية ، حيث نجد في أغلب الأحيان أن الأجر الذي يتحصل عليه العامل المجتهد أو الذي يعمل في منصب صعب وحساس هو نفس الأجر الذي يتحصل عليه العامل الذي يعمل في منصب لا يتطلب مهارات عالية، لأن العامل يكافئ على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة.

العبارة 03: تشجع الحوافز المادية للعمل أكثر من غيرها من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (08) يتضح أن نسبة 42,22 % من أفراد العينة موافقون على أن الحوافز المادية تشجعهم للعمل وتزيد من دافعيتهم له ونسبة 11,11 % تمثل الفئة التي توافق بشدة على ذلك، وهذا ما يمكن أن يفسر بأن للحوافز المادية دور هام في زيادة الممرض لأدائه سواء كانت هذه الحوافز: زيادة في الأجر أو مكافآت، علاوات... ، في حين نسبة المحايدين قدرت ب 17,78 %. أما الفئة الغير الموافقة قدرت نسبتها ب 22,22 % والغير الموافقة بشدة قدرت ب 6,67 %، فيمكن تفسير ذلك على أن هذه الفئة ترى بأن للحوافز المعنوية أيضا تأثير على دافعية الممرض للعمل كالشعور بالاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

العبارة 04: تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء لدى الممرضين تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث و بنسبة 40 % للفئة الموافقة و 24,44 % للفئة الموافقة بشدة ترى أن الزيادة في الأجر ترفع من مستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، في حين نسبة 8,89 % من أفراد عينة البحث غير موافقون و 6,67 % غير موافقون

بشدة بحيث ترى أن زيادة الأجر لا يعني بالضرورة رفع مستوى الأداء، كما تؤكد هذه الفئة أن الأجر ليس العامل الوحيد الذي يتحكم في مستوى الأداء لدى الممرضين و لكن هناك عوامل أخرى متعلقة ببيئة و ظروف العمل في المؤسسة.

إن هذه الإحصاءات تشير بلا شك إلى أن الحوافز المادية و منها الزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز الممرض لبذل مزيد من الجهد و بالتالي رفع مستويات الأداء في المؤسسة و من ثم ترقية الخدمات التي تقدمها والرفع من جودتها وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة .

العبارة 05: يعتمد نظام المكافآت المادية والمعنوية على معايير موضوعية

يتضح من الجدول رقم (08) أن نسبة 40 % من أفراد العينة راضون على اعتماد نظام المكافآت المادية والمعنوية على معايير موضوعية و نسبة 11,11 % راضون تماما عن ذلك، و نسبة 28,89 % لم يبدوا آرائهم، في حين نسبة قليلة من الممرضين غير موافقون وغير موافقون بشدة عن ذلك بنسبة 11,11 % و 8,89 % بحيث يرون أن معايير نظام المكافآت المادية والمعنوية لا يمتاز بالموضوعية والعدالة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن معايير المكافآت والحوافز بالنسبة لنوعية المؤسسة التي تنشط فيها عينة الدراسة وهي مؤسسة عمومية خدمية محددة سلفا من طرف الوظيفي العمومي و الوزارة الوصية وبالتالي المعايير واضحة وتتطلب فقط أن يتبع الممرض المراحل المتعارف عليها.

العبارة 06: تساهم المكافآت التي تتحصل عليها في رفع معنوياتك

من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بمدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات الممرضين داخل المؤسسة الواردة في الجدول رقم (08) يتبين أن أغلبية المبحوثين موافقون و موافقون بشدة عن ذلك بنسبة 55,56 % و 33,33 % على التوالي، بحيث ترى هذه الفئة أن المكافآت المادية تساهم بشكل مباشر وفعال في رفع الروح المعنوية للممرضين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، و ذلك لأنها تشبع الحاجات المادية للممرضين، مما ينعكس ايجابيا على معنوياتهم و شعورهم بالرضا و بالتالي دفعهم نحو أداء مميز، و نسبة 2,22 % لم يبدوا آرائهم. في حين عبرت نسبة 6,67 % من المبحوثين بعدم موافقتهم و 2,22 % عن عدم موافقتهم بشدة على ذلك، بحيث يبررون ذلك بكون المكافآت وحدها لا تكفي لإرضاء الممرضين، بل يتوقف ذلك على توفير مجموعة من العوامل الأخرى كرفع الأجور و تحسين ظروف العمل...الخ.

العبارة 07: في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل

(récupération): زيادة في الأجر، ساعات راحة...

يتضح من الجدول أعلاه رقم (08) أن نسبة 40 % من أفراد العينة موافقين على أن الإدارة تقوم بتعويضات عن الساعات الإضافية في العمل و نسبة 2,22 % موافقين بشدة، أما فيما يخص الفئة الغير موافقة قدرت نسبتها ب 26,67 % والغير موافقة بشدة ب 15,56 % و يعود ذلك إلى طبيعة النظام التعويضي الغير الفعال الذي تتبناه المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية حسب رأيهم.

العبارة 08: يمكنك أن تتخلى عن عملك في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة استشفائية أخرى تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 55,56 % من المستجوبين إجاباتهم كانت نعم حول التخلي عن العمل مقابل أجر مرتفع في مؤسسة استشفائية أخرى، ونسبة 22,22 % كانت نوع الإجابة بالموافقة بشدة. أما الفئة الغير موافقة قدرت نسبتها ب 4,44 % ونسبة 17,78 % للمحايدين.

تحاول هذه العبارة قياس دور الأجر في رفع درجة الرضا الوظيفي كأثر إيجابي، فيلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الممرضين سيقبلون العرض ويفضلون الأجر بسبب تلبيته للحاجات الإجتماعية وفي هذا السبب دلالة كافية على أن الأجر يلعب دورا بالغ الأهمية في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

2. الرضا عن الترقية:

جدول رقم (III-09): النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن الترقية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
رقم 09	7	15,56	23	51,11	9	20	4	8,89	
رقم 10	11	24,44	15	33,33	9	20	2	4,44	
رقم 11	5	11,11	19	42,22	0	0	18	40	
رقم 12	14	31,11	16	35,56	4	8,89	1	2,22	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

العبارة 09: تعتمد الإدارة سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات (سنوات الخبرة)

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث و بنسبة 55,56 % للفئة الموافقة و 22,22 % للفئة الموافقة بشدة توافق على اعتماد الإدارة على سياسة محددة وواضحة للترقية وذلك حسب سنوات الخبرة ويمكن تفسير ذلك أن نظام الترقية في الجزائر وخاصة في القطاع الصحي يكون حسب الأقدمية أي حسب عدد سنوات العمل. في حين مثلت نسبة 20 % الفئة المحايدة ، أما فيما يخص الفئة الغير موفقة والغير موافقة بشدة قدرت نسبتهم على التوالي 4,44 % و 8,89 %.

العبارة 10: تطبق الإدارة مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) يتبين أن أغلبية المبحوثين راضون وراضون تماما عن مدى تطبيق الإدارة إلى مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية الأمر الذي أكدته النسب التالية 33,33 % و 24,44 % من المبحوثين، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين غير راضون عن ذلك بنسبة 17,78 % والغير راضون تماما ب 4,44 % بحيث يرون أنه بالرغم من وجود معايير نظرية للترقية في المؤسسات العمومية، غير أنه توجد تجاوزات و خروقات لأنظمة الترقية و ذلك من خلال المحاباة و استغلال العلاقات الشخصية وتبقى

هذه الحالات المرضية من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حرمان الكفاءات من تقلد المناصب العليا ، وبالتالي تفويت الفرص الحقيقية للتطور إضافة إلى زرع اليأس في الأفراد الأكفاء الذي ينعكس سلبا على مستوى أدائهم .

العبارة 11: تحسنت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة

يتضح من الجدول السابق أن تقريبا نصف أفراد العينة قد تحسّلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، الأمر الذي أكدته 42,22 % للفئة الموافقة و 11,11 % للفئة الموافقة بشدة، أما فيما يخص النصف الآخر من العينة الذين لم يحصلوا على ترقية فكانت نسبهم 40 % و 6,67 % للعينة الغير موافقة والغير موافقة بشدة، و ترجع أسباب ذلك حسبهم إلى أن المعايير المعتمدة في الترقية تتركز أساسا على الأقدمية، وهو الأمر الذي يفتقده هؤلاء المبحوثين باعتبارهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

العبارة 12: يساهم حصولك على حوافز وترقيات في رفع إنتاجيتك في العمل

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) المتعلقة بمدى مساهمة الترقية في رفع إنتاجية الممرض في العمل وجدنا أن 35,56 % من المبحوثين يمثلون الفئة الموافقة و 31,11 % الفئة الموافقة بشدة بحيث يقرون أن تقدير كفاءة الممرضين وترقيتهم يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على أداء وظائفهم بكل جدية وتفاني، في حين نجد 8,89 % لم يبدو آرائهم. أما فيما يخص الفئة الغير موافقة والغير موافقة بشدة فقدرت نسبهم ب 13,33 % و 2,22 % فيرون عدم مساهمة الحصول على الترقية في رفع إنتاجية الممرض وخلق الرضا الوظيفي، وذلك لأنهم حصلوا على ترقية ولم يشعروا بالدافعية نحو العمل معللين ذلك بتدخل عدة عوامل أخرى مثل جماعة العمل، ظروف العمل.

3. الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة:

جدول رقم (III-10): النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
رقم 13	15	33,33	19	42,22	7	15,56	1	2,22
رقم 14	12	26,67	19	42,22	11	24,44	3	6,67
رقم 15	5	11,11	20	44,44	14	31,11	4	8,88
رقم 16	11	24,44	21	46,67	9	20	1	2,22
رقم 17	3	6,67	11	24,44	10	22,22	16	35,56
رقم 18	4	8,89	14	31,11	17	37,38	5	11,11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

العبارة 13: رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية الساحقة من المرضى أقروا أن هناك عدالة وشفافية في التعامل مع رئيس المصلحة وذلك بنسبة 42,22 % للموافقين و 33,33 % للموافقين بشدة بحيث يعتبرون أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر جيدة وذات تأثير إيجابي على أداء المرضى، أما المحايدون فنسبتهم قدرت ب 15,56 %. في حين 2,22 % كانت نسبة الغير موافقين و 6,67 % للغير موافقين بشدة فإنهم يفسرون ذلك في عدم مراعاة الرؤساء للجوانب الإنسانية والاجتماعية للمرضى.

العبارة 14: أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذ القرارات

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث و بنسبة 42,22 % للفئة الموافقة و 26,67 % للفئة الموافقة بشدة توافق على أن آرائهم تأخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس المصلحة. مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر مؤشر في الحوافز المعنوية يساهم في ولاء العامل للمؤسسة و هذا من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من سعي العامل إلى رفع مستوى أدائه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يتبنى أهدافها، وتكون بالتالي مطابقة لأهدافه الشخصية. في حين نسبة المرضى الغير موافقين لا تتعدى 7 % فيرون أن رئيس المصلحة لا يؤخذ بآرائهم وأفكارهم في مجال العمل وبالتالي هم محرومون من التعبير عن الذات. أما المرضى المحايدون قدرت نسبته ب 24,44 %.

هذا ما يؤكد على مدى حب المرضى للعمل و ارتباطهم به، إذا سمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار و هذا ما يزيد في رفع روحهم المعنوية و يجعلهم أكثر فعالية و يقوي نسق أدائهم، و ذلك بسبب إحساسهم بأن القرارات صادرة عنهم ، و أنهم مسؤولون عما ينجر عنها من عواقب أو ما يعود عليهم من منافع كالمكافآت و العلاوات و غيرها من الحوافز التي ترصد عادة للأداء المتميز.

العبارة 15: تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي

من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتبين أن أغلبية المرضى تجد تقدير واحترام من قبل رؤساء المصالح وهذا بنسبة 44,44 % تمثل المرضى الراضون و 11,11 % المرضى الراضون تماما. ونجد أيضا نسبة 8,88 % للمرضى الغير راضون و 4,44 % للمرضى الغير راضون تماما ويرون أن رؤساء الأقسام لا يهتمون بالجانب الإنساني للممرض.

العبارة 16: أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيس المصلحة مناسب

يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن أغلبية أفراد العينة يناسبهم أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيس المصلحة وذلك بنسبة 46,67 % للفئة الموافقة و 24,44 % للفئة الموافقة بشدة ويمكن تفسير ذلك على أن نمط الإشراف في المصلحة يسوده الديمقراطية فهي لا تفرض أي ضغوط السيطرة والقسوة الشديدة من طرف الرئيس المباشر في العمل فهي تتفهم ظروف المرض والمشاكل التي يواجهها في فترة معينة بحيث يتصرف رئيس المصلحة بأسلوب مناسب عند تأخير أو غياب الممرض هذا ما يسمح للممرض بحب هذه المهنة النبيلة ذلك عن

طريق الجو السائد فيها والعلاقات الطبية بينه وبين رئيسه. في حين نجد أن نسبة قليلة من الممرضين لا يناسبهم أسلوب الإشراف المتبع ب 2,22 % للفئة الغير موافقة و 6,67 % للفئة الغير موافقة بشدة بحيث يرون أن أسلوب التعامل بين الرئيس ومرؤوسيه غير مرن وتعسفي.

العبارة 17: تحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 35,56 % و 11,11 % لا يحتاجون إلى إشراف للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة لأن طبيعة العمل طبيعة إنسانية بحيث يتولد شعور لدى الممرض براحة تامة إزاء شفاء المريض على يده، ونسبة 24,44 % تمثل المستجوبين الذين يوافقون و 6,67 % الذين يوافقون بشدة على أن الممرض يحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بعمله، أما فيما يخص نسبة المحايدين فكانت 22,22 % .

العبارة 18: تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين

الجدول أعلاه رقم (10) يبين لنا أن نسبة 31,11 % من المستجوبين كانت إجابتهم موافق و 8,89 % موفق بشدة حول شعورهم برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين ، وأن 37,78 % امتنعوا عن إبداء الرأي يمكن تفسير ذلك على أن هذه الفئة لا يشعرون أصلا بأنه يوجد أسلوب تواصل بين الإدارة والممرضين، في حين نسبة 22,22 % من الممرضين لا يشعرون برضا عن طريقة التعامل بينهم وبين الإدارة ويمكن تفسير ذلك إلى أنهم يرون أنه توجد البيروقراطية في طريقة التعامل.

4. الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء:

جدول رقم (III-11): النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
رقم 19	21	46,67	16	35,56	8	17,78	0	0	0
رقم 20	25	55,56	14	31,11	5	11,11	0	1	2,22
رقم 21	11	24,44	17	37,78	8	17,78	8	17,78	2,22
رقم 22	12	26,67	25	55,56	7	15,56	0	1	2,22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

العبارة 19: أنت مقتنع أن هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين أدائك الوظيفي

تؤكد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) أن أغلبية الممرضين مقتنعين أن هناك علاقة وثيقة بين راحتهم النفسية مع زملاءهم في العمل وبين أداءهم الوظيفي بنسبة 82 % و 17,78 % لم يبدوا آرائهم. أما بنسبة الفئة الغير الموافقة فهي معدومة تماما. ويمكن تفسير ذلك على أن رضا الممرضين عن زملائهم يعني

رضائهم عن عملهم وبالتالي العمل بروح الفريق الواحد، فإن للزملاء في العمل تأثير كبير على رضا الموظف أو عدم رضاه عن العمل.

العبارة 20: هناك علاقة حسنة بينك وبين الأطباء و الزملاء في العمل

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (11) يتضح أن الأغلبية الساحقة أكدت أن هناك علاقة حسنة بينهم وبين الأطباء و الزملاء في العمل وذلك بنسبة 55,56 % و 2,22 % للفئة الموافقة والفئة الموافقة بشدة أما نسبة المحايدون فكانت 11,11 %. وهذا ما يفسر وجود احترام والتقدير المتبادل من طرف الزملاء في العمل.

العبارة 21: علاقتك بالمريض علاقة رسمية فقط

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها الجدول رقم (11) يتضح أن معظم الممرضين يقررون أن علاقتهم مع المريض علاقة رسمية فقط وذلك بنسبة 37,78 % موافقين و 24,44 % موافقين تماما عن ذلك، في حين نسبة 17,78 % لم يبدوا آرائهم. ونجد نسبة 17,78 % غير موافقين و 2,22 % غير موافقين بشدة بحيث يرون أن علاقتهم مع المرضى غير رسمية لكون مهنة التمريض ذو طبيعة إنسانية قبل كل شيء وتتطلب من الممرض التعاطف مع حالة المريض ودعمه معنويا.

العبارة 22: هناك تفاهم وانسجام بين فريق العمل

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على وجود تفاهم وانسجام بين فريق العمل بنسبة قدرت ب 55,56 % بالنسبة للممرضين الموافقين و 26,67 % بالنسبة للممرضين الموافقين بشدة وهذا ما يعبر عن وجود تآزر وتعاون بين أعضاء الفريق الصحي. في حين هناك نسبة ضئيلة جدا لا توافق بشدة عن ذلك.

5. الرضا عن محتوى العمل:

جدول رقم (III-12): النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور الرضا عن محتوى العمل

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
رقم 23	14	31,11	26	57,78	2	4,44	0	0
رقم 24	25	55,56	14	31,11	5	11,11	0	0
رقم 25	9	20	21	46,67	11	24,44	4	8,89
رقم 26	8	17,78	25	55,56	2	4,44	6	13,33
رقم 27	10	22,22	17	37,78	7	15,56	6	13,33
رقم 28	8	17,78	20	44,44	5	11,11	7	15,56

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

العبارة 23: أنت راضي عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن جل الممرضين راضون عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة وذلك بنسبة 57,78 % للفئة الموافقة و 31,11 % للفئة الموافقة بشدة، أما نسبة 6,67 % غير راضون، ونسبة 4,4 % مثلت الفئة المحايدة،

نلاحظ أن أكبر نسبة من الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية راضون عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة نستنتج من ذلك أن الوظيفة تكسبهم بعدا اجتماعيا هم راضون عنه، أما بالنسبة للفئة القليلة الغير راضية يمكن أن يرجع ذلك إلى آرائهم حول الوظيفة وما تحققه.

العبارة 24: تنتهج الإدارة أسلوبا عادلا في توزيع المهام بين الموظفين من خلال الجدول رقم (12) يبين لنا أن 42,22 % من أفراد العينة لم يبدوا آرائهم فيمكن أنهم لا يعلمون سياسة توزيع المهام داخل المؤسسة، كما نجد نسبة 24,44 % و 13,33 % لا يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام على الممرضين، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين، أو أن سياسة توزيع المهام لديها غير واضحة. أما فيما يخص الفئة الموافقة و الموافقة بشدة فقدرت نسبهم ب 17,78 % و 2,22 %.

العبارة 25: نظام المناوبة المتبع داخل المؤسسة يناسبك في تأدية عملك تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أن أغلبية الممرضين موافقين وموافقين بشدة عن نظام المناوبة المتبع داخل المؤسسة وذلك بنسبة 46,67 % و 20 % وهذا راجع إلى أن العمل بالمناوبة يناسب أكثر العزاب بحكم أن معظم أفراد العينة من الشباب وكذلك يعطي هذا النظام فرصة للذين ورائهم ارتباطات الوقت الكافي لإتمام مهامهم، في حين نجد نسبة ضئيلة لا يناسبهم نظام المناوبة في تأدية عملهم بنسبة 8,89 % ويمكن تفسير هذا على أن هذه الفئة متكونة من المتزوجين (النساء).

العبارة 26: مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 55,56 % من عينة البحث موافقون بأن مكان العمل يؤثر على أداء عملهم، وأن 17,78 % موافقون بشدة عن ذلك ويعتبرون أنه يوجد أهمية لمكان العمل، في حين 13,33 % و 8,89 % لا يوافقون على أهميته ولا يهتمهم مكان العمل، بينما 4,44 % من عينة البحث لم يبدوا آرائهم. طالما أن معظم الممرضين يقرون أن مكان العمل يؤثر على الأداء الوظيفي، بالتالي نستطيع أن نقول أن لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين خاصة إذا كان يتوفر على الشروط الضرورية للعمل (نظافة المكان، توفير السلامة، الأمن الوظيفي،...).

العبارة 27: تجد سهولة في تأدية عملك من حيث توفر الأدوات والآلات... من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (12) نلاحظ أن 37,78 % من الممرضين يجدون سهولة في تأدية عملهم و 22,22 % موافقون بشدة على أنهم لم يواجهوا صعوبات أدت إلى عرقلة العمل، كما نجد نسبة

13,33 % و 11,11 % يواجهون مشاكل في تأدية مهامهم في مركزهم الوظيفي بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف الوزارة من أجل الرفع من جودة الخدمة الصحية المقدمة عن طريق توفير ميزانيات ضخمة لهيئة وتجهيز المؤسسات العمومية الاستشفائية بالأجهزة والآلات المتطورة.

العبارة 28: مناخ العمل يساعدك على بذل أقصى جهدك

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة 44,44 % و 17,78 % يساعدكم مناخ العمل على بذل أقصى جهد، ونسبة 15,56 % و 11,11 % لا يساعدكم ذلك المناخ على العمل، في حين تقرر نسبة 11,11 % عن عدم علم المستجوبين لمساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد. ويمكن تفسير ذلك بالسهر الدائم من طرف الإدارة في توفير كل شروط العمل اللازمة ليسود مناخ مناسب للعمل.

ثالثا: متغيرات الأداء الوظيفي

جدول رقم (III-13): النسب المئوية لإجابات الممرضين عن محور متغيرات الأداء الوظيفي

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
رقم 29	13	28,89	25	55,56	6	13,33	1	2,22	0	0
رقم 30	2	4,44	3	6,67	12	26,67	18	40	1	2,22
رقم 31	14	31,11	25	55,56	5	11,11	1	2,22	0	0
رقم 32	15	33,33	20	44,44	5	11,11	4	8,89	1	2,22
رقم 33	10	22,22	20	44,44	10	22,22	1	2,22	4	8,89
رقم 34	6	13,33	15	33,33	6	13,33	12	26,66	6	13,33
رقم 35	9	20	19	42,22	9	20	6	13,33	2	4,44
رقم 36	10	22,22	13	28,89	7	15,56	10	22,22	5	11,11
رقم 37	15	33,33	18	40	5	11,11	3	6,67	4	8,89

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستبيان

العبارة 29: هنالك رضا تام عن وظيفتك الحالية

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (13) يتضح أن أغلبية الممرضين راضون عن وظيفتهم الحالية وذلك بنسبة 55,56 % للفئة الموافقة و 28,89 % للفئة الموافقة بشدة وهذا لأن مهنة التمريض مهنة مقدسة وشريفة ذو طابع إنسانية، في حين نجد نسبة ضئيلة مقدرة ب 2,22 % تخص الفئة الغير راضية عن مهنة التمريض.

العبارة 30: يؤثر عملك سلبا على حياتك العائلية

تشير النسب الموجودة في الجدول رقم (13) أن 40 % و 22,22 % غير موافقين وغير موافقين بشدة عن التأثير السلبي للعمل على حياتهم الشخصية، أما نسبة 6,67 % و 4,44 % تؤثر ضغوط العمل على حياتهم الشخصية يمكن هذا ناتج عن زيادة الأعباء الوظيفية والمسؤوليات، في حين نجد 26,67 % تمثل نسبة المحايدون.

العبارة 31: تنجز عملك المحدد في الوقت المحدد دون تأخير

تؤكد نتائج الجدول السابق أن معظم الممرضين ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد دون تأخير هذا لأن مهنة التمريض تتعلق بحياة الإنسان بحيث قدرت نسب الموافقين والموافقون بشدة ب 55.56 % و 31,11 % على التوالي، أما نسبة الممرضين الذين لا ينجزون أعمالهم بأوقاتها كانت 2,22 %.

العبارة 32: تغيب عن عملك في حالات الضرورة القصوى فقط

من خلال الشواهد الإحصائية الظاهرة في الجدول رقم (13) يتبين أن أغلبية المستجوبين لا تغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى فقط وذلك بنسبة 44,44 % و 33,33 % ويمكن تفسير ذلك على وجود صرامة في نظام الغياب من قبل الرؤساء، أما نسبة الممرضين التي تغيب عن العمل في كل الظروف قدرت ب 8,89 % و 2,22 %، ويمكن تفسير ذلك على أن الإدارة تنتهج نظام صارم في الغياب.

العبارة 33: تقييم رئيسك لأدائك يرفع من معنوياتك داخل العمل

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن نسبة 44,44 % موافقة و 22,22 % موافقة بشدة على أن تقييم رئيس المصلحة يرفع من معنويات الممرضين داخل العمل وبالتالي تقديم خدمات صحية ذو جودة عالية، وقدرت نسبة المحايدون ب 22,22 % أما فيما يخص الفئة الغير موافقة على أن تقييم الرئيس يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم كانت نسبتهم 2,22 % و 8,89 %.

العبارة 34: تشعر أن مسؤولياتك كثيرة لدرجة أن الوقت لا يكفي

يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم (13) أن 33,33 % و 13,33 % توكل لها مسؤوليات كثيرة لدرجة أن الوقت لا يكفي، كما نجد أيضا نسبة الفئة الغير موافقة 26,66 % و 13,33 % للفئة الغير موافقة بشدة، نلاحظ أن النسب متباينة بين الفئات وهذا راجع إلى اختلاف المصالح حسب مهامها.

العبارة 35: تأخذ الشكاوي الكتابية والشفوية بعين الاعتبار في مؤسستكم

يتضح من الجدول رقم (13) أن معظم الممرضين يقرون بأن شكاوهم الكتابية والشفوية تأخذ بعين الاعتبار بنسبة 40 % للفئة الموافقة و 33,33 % للفئة الموافقة بشدة ويمكن تفسير ذلك على أن الإدارة تسهر على حل مشاكلهم في الوقت المناسب، كما نجد 8,89 % غير موافقين و 6,67 % غير موافقين بشدة معتبرين أن إدارة المؤسسة لا تهتم لشؤونهم ولا تسعى لحل مشاكلهم في الوقت المناسب.

العبارة 36: تنظم المؤسسة الإستشفائية دورات تكوينية لفائدة الممرضين

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 28,88 % موافقين و 22,22 % موافقين بشدة على مدى استفادة الممرضين من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة باعتبار أن التكوين عنصر مهم في المسار المهني للممرض، في حين نجد نسبة 22,22 % غير موافقين و 11,11 % غير موافقين بشدة مقررين بأن مؤسستهم تفتقر كثيرا إلى الدورات التكوينية، حيث لا يستفيدون إلا من بعض الدورات التي تنظمها الوزارة الوصية في شكل أيام طبية وطنية.

العبارة 37: تشعر أن أداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تتلقاه

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) والمتعلق بمدى تأثير التدريب على أداء أفراد العينة حيث أكدت نسبة 40 % موافقين و 13,33 % موافقين بشدة عن ذلك ويمكن تفسير ذلك على أهمية البرنامج التدريبي للممرضين على اكتساب مهارات جديدة و الاستفادة من التقنيات المتطورة والمستحدثة في مجال عملهم الأمر الذي انعكس إيجابا على أدائهم، كما نجد نسبة قليلة من الممرضين غير موافقين على تأثير التدريب على أداء الممرضين وذلك بنسبة 8,89 %.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة التجريبية**أولا: اختبار صحة الفرضيات**

نحاول فيما يلي اختبار صحة الفرضيات التي تطرقنا إليها والتي أوردناها في المقدمة العامة ويتضح ذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولى: التي تفترض أن هناك مجموعة من المحددات التي تساهم في رفع مستوى الرضا لدى العامل فقد ثبتت صحتها وسلامتها وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة التجريبية والمتمثلة في الأجر، الترقية، أسلوب الإشراف، مكان العمل. التي من شأنها رفع مستوى الرضا لدى العامل.

الفرضية الثانية: والتي تفترض أن الأجر العامل الوحيد المؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجاته و متطلباته المعيشية. أما الترقية فتتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته وراتبه، هذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي له و بالتالي زيادة أدائه. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: التي تفترض وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الذي يقدمه الموظف فقد تبثت صحتها في الجانب النظري ومن خلال الدراسة التجريبية فاللرضا الوظيفي و محدّداته تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة في فعالية أداء الخدمة الصحية.

ثانيا: نتائج الدراسة التجريبية

و من خلال الدراسة التي قمنا بها و التي تدور حول أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، وكدراسة حالة للأفراد الشبه طبيين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "أحمد مدغري" ببسعيدة توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

بعد تحليل ومناقشة البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلبية الممرضين غير راضون عن راتبهم الشهري مقارنة بالمتطلبات المعيشية، ولا حتى مع الجهد المبذول في العمل، إن هذه الوضعية ناتجة عن عدم وجود نظام مرن للأجور يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للممرضين و العمل بصفة عامة، و هذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي بصفة عامة قطاع الصحة العمومية بصفة خاصة.
- أغلبية الممرضين موافقين على أن نظام المكافآت المادية والمعنوية يعتمد على معايير موضوعية بحيث كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة الممرضين بمؤسستهم و ساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم وبالتالي رفع مستوى الأداء في العمل.
- أغلبية الممرضين أقرروا على إمكانية التخلي عن عملهم في المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة استشفائية أخرى باعتبار أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات المادية وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الموظف، وبالتالي توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل. وبالتالي زيادة ولاء ووفاء وولاء الممرض لمؤسسته.
- أغلبية الممرضين موافقين على اعتماد الإدارة سياسة واضحة ومحددة للترقية وذلك حسب سنوات الخبرة ويرون أن للترقية أهمية بالغة لدى الممرضين لأنها حافز قوي يساهم في إبراز قدراتهم و كفاءتهم و يشبع حاجاتهم المادية والمعنوية .
- اتضح أن أغلبية الممرضين يوافقون على أن التعامل مع رئيس المصلحة يتم بعدالة وشفافية وهذا يؤثر بالإيجاب على تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية للمرضى.
- الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن نمط الإشراف وهذا ما يفسر بوجود إدارة تسودها الديمقراطية.
- أفراد العينة أغلبهم راضون عن الأخذ بعين الاعتبار لأفكارهم وآرائهم من قبل رئيس المصلحة حيث يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وأيضاً إعطائهم الفرصة عن التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.
- اتضح أن معظم الممرضين لا يوافقون على ضرورة وجود إشراف متواصل للقيام بمهامهم بطريقة صحيحة.
- اتضح أن معظم الممرضين يؤيدون أن هناك علاقة وثيقة بين راحتهم النفسية مع زملاء العمل وبين أدائهم الوظيفي وبالتالي زيادة فرص تبادل المعلومات والخبرات والعمل بروح الفريق الواحد.
- أغلبية المستجوبين لا يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام على الممرضين وأن سياسة توزيع المهام في المؤسسة غير واضحة.

- الغالبية من أفراد العينة راضون عن الصورة الاجتماعية والسمعة المكتسبة عن العمل لأن مهنة التمريض مهنة مقدسة ذو طبيعة إنسانية.
- اتضح أن لشروط العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين.
- هناك رضا تام من طرف غالبية الممرضين عن مهنة التمريض.
- أغلبية الممرضين ينجزون مهامهم في الوقت المحدد دون تأخير لأن مهنة التمريض تتعلق بحياة الإنسان.
- يعتبر ارتفاع الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، نتائج إيجابية تؤكد أهمية وفعالية الأداء ، في حين تعتبر الشكاوي، الغياب، الإصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا وبالتالي تدني مستوى أداء الخدمة.
- معظم أفراد الدراسة أكدت على أن أداء الممرض يتحسن بفضل التدريب.

الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم النظام الصحي في الجزائر ومراحل تطوره من فترة بعد الاستقلال إلى يومنا هذا، وأيضاً تعرفنا على مدارس التكوين الشبه طبي ومختلف المراحل التي شهدتها باعتبارها هي مصدر تكوين الشبه طبيين باعتبارهم عينة الدراسة.

وأيضاً تناولنا في هذا الفصل منهجية الدراسة التجريبية، وعرض و تحليل و مناقشة نتائجها التي تهدف أساساً إلى إبراز مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الممرض. لقد أفرزت نتائج الدراسة الإستبائية حالة من ردود الفعل السلبية و الايجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فجاءت ردود الفعل سلبية فيما يخص المكافأة المادية المقدمة من طرف المؤسسة فرغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع حاجات مختلف أفراد عينة الدراسة.

أما الحوافز المعنوية التي شملت طبيعة الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل و ظروف العمل ، فتفاوتت ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول إليه حالة الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وإن كانت بعض الردود السلبية تعكس حالة من عدم الرضا فيبقى ذلك نسبي.

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة في تطوير أداء المؤسسة وخاصة فيما إذا كانت المؤسسة خدماتية، ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، وعلى هذه المؤسسات العمل على استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز وتحسين البيئة الداخلية، أو ما يسمى بالمشورات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك و استثارة الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداء اراقيا. ومن هذا المنطلق هدفنا من خلال هذه المذكرة دراسة مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية العمومية لولاية سعيدة بالاعتماد على محددات الرضا الوظيفي، كما وضعت فرضيات تم اختبارها على مسار هذا البحث.

ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح. ثم عرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استمارة استبان لغرض جمع البيانات و المعلومات و توزيعها على عينة مكونة من 45 ممرض في المستشفى، فقد تم تأكيد الفرضيات المتعلقة بأن هناك محددات تساهم في رفع مستوى الرضا لدى الممرض ووجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء وفعاليتها، فيما تبين بأن الأجر ليس العامل الوحيد المؤثر على مستوى الرضا الوظيفي. وتحصلنا في الأخير على مجموعة من النتائج التي كانت أساس مجموعة من الاقتراحات للحد من النقائص التي يعاني منها هذا القطاع. والتي يمكن تلخيصها فيمايلي:

- يعتبر الرضا الوظيفي حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفية وبيئة العمل.
- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنظمة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها وهو المتغير والمحرك الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الاستشفائية بصفة خاصة.
- يأتي رضا الموظف عن عمله نتيجة لعدة محددات وعوامل متداخلة ومتراطة مع بعضها البعض من الصعب عزلها عن بعضها.
- تتجسد حالة عدم الرضا لدى الموظفين في مظاهر عدة كالإضراب، الشكاوي، الغياب، دوران العمل.

- تعتبر العملية التحفيزية من الطرق الأكثر نجاعة التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على مستوى عال من الرضا، حيث أن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا تدرك المؤسسة الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز.
- تلعب القيادة دورا هاما في تطور وازدهار المؤسسة، فالقيادة المبنية على أساس المنفعة المتبادلة بين الإدارة والعمال من شأنها أن ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.
- إن للرضا الوظيفي و محدوداته تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

التوصيات والاقتراحات:

- بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرض وبالتالي تحسين أدائه :
- لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء الممرض مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء و تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية وعليه:
- لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسة، خاصة المؤسسة الصحية، فزيادة الرضا لدى الممرضين يساهم دون شك في تحسين أدائهم والرفع من جودة الخدمة الصحية.
- محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى الممرضين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من أجل خلق مناخ يسوده التعاون والتفاهم مما يساهم في رفع الأداء.
- ضرورة توفير فرص العمل بروح الفريق الواحد لأن ذلك يزيد من فرص التبادل للمعلومات والخبرات مع زملاء في العمل.
- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للممرضين و من ثم السعي لتحقيقها.
- تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها وينتقل إلى عمل آخر وذلك بتقدير الجهود وتقديم جميع أنواع الحوافز.
- أن تهتم وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات باتخاذ جملة من الإجراءات الصائبة لتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الصحية وذلك من خلال:
- القيام بدراسة لرفع رواتب الممرضين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة.

- يجب إعادة النظر من طرف المسؤولين فيما يتعلق بنظام الترقية في المؤسسات الصحية، وأن تكون الترقية لا بسنوات العمل فقط إنما بالكفاءة في الأداء أيضا.
 - تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لما لها من دور في تطوير المعارف، المهارات، الكفاءات لدى الممرضين عن طريق متابعة التطورات العالمية ومواكبتها والعمل على تحسيس الممرض بمدى أهميتها.
- آفاق مستقبلية:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة. فبالرغم من أننا حاولنا تحديد المتغيرات التي تحاول اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء)، إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها، الشيء الذي دفعنا إلى طرح جملة من التساؤلات يمكن أن تكون ميادين بحث في المستقبل، ومن بين هذه التساؤلات ما يلي:

- ✓ كيف يمكن تحديد أنواع الحوافز المثلى لخلق مستويات مقبولة من الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
 - الاستشفائية في ظل نظام تحفيزي فعال يستجيب لطموحات الممرضين و المؤسسة على حد سواء؟
 - ✓ دراسة مدى تأثير بيئة العمل على أداء الممرضين
 - ✓ دراسة مدى توفر الأمن الوظيفي في المؤسسات الصحية في الجزائر
- في الأخير نعتذر عن أي وجه من أوجه القصور التي ترافق محتويات هذه الدراسة، وما هو إلا جهد بشري يحتمل درجات من الصواب والخطأ.

المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، الطبعة الرابعة، المجلد 5، بيروت، 2005.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والممارات، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
4. أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
5. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء "مداخل جديدة...لعالم جديد"، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2004.
7. توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
8. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال "مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. حامد احمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، الطبعة 4، عمان (الأردن)، 2013.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلعة، الجزائر، 2004.
12. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003.
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
14. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
15. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
16. زهير ثابت، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
17. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (تطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
18. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2001.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
20. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
21. فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2011.

22. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
23. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
24. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
25. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
26. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
27. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2009.
28. محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
29. نصر محمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
30. نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار الكتامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009.

الكتب باللغة الأجنبية:

31. Claude Lévy-Leboyer , La Motivation Ou Travail : Modèle Et Stratégie ,3 édition D'organisation , Paris ,2006 .
32. Lapra Jean_pascal, L'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition du monde, paris, 2000
33. Martory Bernard , Grozt Danial, Gestion des ressources humaines, , Edition Dunod ,4ème édition paris, 2001.
34. Mathis L ,Robert and Jackson H Jone, Human Resource Management ,12 ème édition , USA ,2008
35. Migani p, Les systèmes de management, édition d'organisation, paris, 1993.

الرسائل الجامعية:

36. إبراهيم فرج أبو الشمالية، "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
37. بحدادة نجاة، "تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية"، مذكرة ماجستير في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2011-2012.
38. بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، ورقلة، 2006-2007.

39. بلخيرى سهام، عشيظ حنان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2011-2012.
40. بلهاني نجاه، عبدي الحاج عمر، كنوني الوليد، "علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي"، مذكرة ليسانس في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
41. بن مبارك كريمة ،سلفاوي آمال، " محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
42. بووذن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006-2007.
43. دليلش و داد، "الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الخدمات"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013-2014.
44. زياد سعيد خليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
45. سامية بن طالب، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
46. شنوفي نور الدين، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2005، 3-2006.
47. الطاهر الوافي، "التحفيز وأداء الممرضين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 2012-2013.
48. عبد الله بن عبد المحسن المدلج، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الصحية المسلحة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ،قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
49. عفيف سارة، "الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس_مستغانم، 2012-2013.
50. عفيف فتيحة، "طرق الحديثة لتقييم الأداء وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013-2014.

51. عون مفيد عبد الله السقا، "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين"، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
52. عيساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2011-2012.
53. محمد الحسن التيجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي-المملكة العربية السعودية، 2012-2013.
54. محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

المجلات:

55. إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، "دور التكوين في تهيئة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005.
56. مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
57. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، "أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، جويلية 2014.

المداخلات العلمية:

58. إبراهيم بخي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
59. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
60. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
61. موسى عرادة، "سياسة التكوين والبحث العلمي في قطاع الصحة"، ملتقى دولي حول السياسات الصحية المنعقد يومي 18-19 جانفي 2014، الجزائر العاصمة

مواقع الأنترنت:

62. حميد زعاطشي، "تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي"، عبر الموقع الالكتروني:

<http://www.djazairiss.com/elkhabar/246599> تاريخ الزيارة 2017-05-07

جامعة عبد الحميد بن باديس_مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية

في إطار بحث علمي بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الاستشفائية من أجل نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، أخي الممرض، أختي الممرضة نتوجه إليكم بهذا الإستبيان راجين منكم الإجابة عليها بكل موضوعية وصدق، شاكرين حسن تعاونكم ومؤكدين حرصنا على سرية المعلومات المقدمة وعدم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة (x) عند الإجابة التي تراها مناسبة

-المعلومات الشخصية:-

1-الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

2-العمر: من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 ☐

3-الخبرة: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

4-متوسط الأجر: من 25000 دج إلى 30000 دج ☐ من 30000 دج إلى 35000 دج ☐ أكثر من 35000 دج ☐

-محاور الدراسة:-

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتناسب راتبك الشهري مع متطلبات المعيشة					
02	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك					
03	تشجع الحوافز المادية للعمل أكثر من غيرها					
04	تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء لدى الممرضين					
05	يعتمد نظام المكافآت المادية والمعنوية على معايير موضوعية					
06	تساهم المكافآت التي تتحصل عليها في رفع معنوياتك					
07	في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (récupération): زيادة في الأجر، ساعات راحة...					
08	يمكنك أن تتخلى عن عملك في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة استشفائية أخرى					
09	تعتمد الإدارة سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات (سنوات					

					الخبرة)	
10					تطبق الإدارة مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية	
11					تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة	
12					يساهم حصولك على حوافز وترقيات في رفع إنتاجيتك في العمل	
13					رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية	
14					أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذ القرارات	
15					تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	
16					أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيس المصلحة مناسب	
17					تحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة	
18					تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين	
19					أنت مقتنع أن هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين أدائك الوظيفي	
20					هناك علاقة حسنة بينك وبين الأطباء و الزملاء في العمل	
21					علاقتك بالمريض علاقة رسمية فقط	
22					هناك تفاهم وانسجام بين فريق العمل	
23					أنت راضي عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب	
24					تنتهج الإدارة أسلوبا عادلا في توزيع المهام بين الموظفين	
25					نظام المناوبة المتبع داخل المؤسسة يناسبك في تأدية عملك	
26					مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك	
27					تجد سهولة في تأدية عملك من حيث توفر الأدوات والآلات...	
28					مناخ العمل يساعدك على بذل أقصى جهدك	
29					هنالك رضا تام عن وظيفتك الحالية	
30					يؤثر عملك سلبا على حياتك العائلية	
31					تنجز عملك المحدد في الوقت المحدد دون تأخير	
32					تغيب عن عملك في حالات الضرورة القصوى فقط	
33					تقييم رئيسك لأدائك يرفع من معنوياتك داخل العمل	
34					تشعر أن مسؤولياتك كثيرة لدرجة أن الوقت لا يكفي	
35					تأخذ الشكاوي الكتابية والشفوية بعين الاعتبار في مؤسساتكم	
36					تنظم المؤسسة الإستشفائية دورات تكوينية لفائدة الممرضين	
37					تشعر أن أدائك يتحسن بفضل التدريب الذي تتلقاه	

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكروعرفان
II	الإهداء
III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ - هـ	المقدمة العامة
27-02	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل إلى الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي ثالثاً: أنواع الرضا عن العمل
06	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أولاً: نظريات الحاجات (Needs Theory) ثانياً: نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) ثالثاً: نظريات المقارنة
12	المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه أولاً : محددات الرضا عن العمل ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
16	المبحث الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي و طرق قياسه
16	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي
17	المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي
18	المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي أو عدمه أولاً: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي ثانياً: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

20	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالدافع و الحوافز
20	المطلب الأول: ماهية الدوافع أولاً: تعريف الدافع ثانياً: أنواع الدوافع ثالثاً : أهمية الدوافع
22	المطلب الثاني : ماهية الحوافز أولاً: تعريف الحوافز ثانياً : أنواع الحوافز ثالثاً : أهمية الحوافز
24	المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالدوافع و الحوافز أولاً: علاقة الرضا الوظيفي بالدوافع ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز ثالثاً: دراسات سابقة
27	الخلاصة
57-28	الفصل الثاني : أداء الموظفين في المؤسسات
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العامل
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته أولاً: تعريف الأداء ثانياً: محددات الأداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: معايير الأداء و العوامل المؤثرة فيه أولاً: معايير الأداء ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء
35	المطلب الثالث: معوقات الأداء في المؤسسات العمومية أولاً: البيئة الاجتماعية والثقافية ثانياً: أوضاع ونظم تقنيات المعلومات ثالثاً: انخفاض الأداء في المؤسسات
37	المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه أولاً: تعريف تقييم الأداء وأهميته

	ثانيا: أهداف تقييم الأداء
41	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء وطرقه أولاً: مراحل عملية تقييم الأداء ثانيا: طرق تقييم الأداء
48	المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء وشروط نجاح برامجه أولاً: الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء ثانيا: شروط نجاح برامج تقييم الأداء
50	المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين
50	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين
53	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين
55	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين
57	الخلاصة
95-58	الفصل الثالث : دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة
59	تمهيد
60	المبحث الأول: النظام الصحي في الجزائر
60	المطلب الأول : التطور التاريخي للنظام الصحي في الجزائر أولاً: المرحلة الأولى من 1962 إلى 1974 ثانيا: المرحلة الثانية من 1974 إلى 1989 ثالثاً: المرحلة الثالثة من 1989 إلى 1999 رابعاً: المرحلة الرابعة من 1999 إلى 2009
63	المطلب الثاني: هيكلية النظام الصحي في الجزائر أولاً: على المستوى المركزي ثانيا: على المستوى الولائي ثالثاً: على المستوى المحلي(الدائرة والبلدية)
67	المطلب الثالث: التكوين الشبه طبي في الجزائر أولاً: التعريف بمدرسة التكوين الشبه طبي ثانيا: التطورات التي عرفها التكوين الشبه طبي ثالثاً: تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي

69	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري"
69	المطلب الأول : نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" أولاً: بطاقة فنية للمستشفى ثانياً: تعداد الموظفين في المؤسسة ثالثاً : التنظيم الإداري رابعاً: التنظيم المالي
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية العمومية ومصالحها أولاً: الهيكل التنظيمي ثانياً: مصالح المستشفى
73	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاستشفائية و مهامها أولاً : وظائف المؤسسة ثانياً : مهام المؤسسة
74	المبحث الثالث: خطوات إجراء الدراسة التجريبية
74	المطلب الأول: منهجية الدراسة أولاً: مجتمع وعينة الدراسة ثانياً: متغيرات الدراسة ثالثاً: أدوات جمع البيانات
77	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الإستبيان أولاً: المعلومات الشخصية ثانياً: الرضا الوظيفي ومحدداته ثالثاً: متغيرات الأداء الوظيفي
92	المطلب الثالث: نتائج الدراسة التجريبية أولاً: اختبار صحة الفرضيات ثانياً: نتائج الدراسة التجريبية
95	الخلاصة
96	الخاتمة العامة
99	المراجع
103	الملاحق
109	الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء، وذلك من خلال تأثير كل من محددات الرضا الوظيفي الخمسة وهي الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقية، الرضا عن أسلوب الإشراف، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن محتوى العمل على مستوى الأداء. و قد أجريت هذه الدراسة على 45 فرد شبه طبي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "أحمد مدغري" بولاية سعيدة.

و قد سعت الدراسة إلى تقصي العلاقة القائمة بين محددات الرضا الوظيفي وأداء الممرضين باستخدام تقنية البحث التجريبي الاستبيان لجمع المعلومات و البيانات اللازمة من واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية. و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن هناك ارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف أنواعها و مستوى الأداء لدى ممرض المؤسسة الاستشفائية، و أن انخفاض أداء الممرضين يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، و الذي ينعكس سلبا على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة. وبالتالي هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي وفعالية أداء الممرضين.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، الممرضين

Résumé :

Cette recherche vise à savoir l'ampleur de l'impact de la satisfaction au travail sur la performance de l'emploi ; grâce à l'impact de chacun des cinq déterminants de la satisfaction au travail qui sont la satisfaction au payer ; la satisfaction au promotion ; la satisfaction au style de leadership (à l'égard de la méthode de surveillance) ; la satisfaction au groupe de travail ; la satisfaction au milieu de travail sur le niveau de la performance . Cette étude a été appliquée sur 45 personnels paramédicaux au sein de l'établissement public hospitalière « Ahmed Medagheri » de la Wilaya de Saida.

Aussi, cette étude va découvrir la relation entre les différents déterminants de la satisfaction au travail et la performance des infirmiers ; En outre, cette étude a employé les techniques de recherche empirique qui est le questionnaire pour collecter les informations et les données nécessaires à la réalité de l'hôpital . C'est pourquoi, cette étude est arrivée à un ensemble de résultats qu'il y a un lien étroit entre les incitations fournies par l'établissement de divers types et le niveau de performance des infirmiers de l'hôpital , et que la baisse de la performance des infirmiers principalement en raison de l'absence d'un système d'incitation répondre efficacement aux différents besoins des individus, ce qui reflète négativement sur la qualité des services de santé généralement. Par conséquent ; il existe une relation extrinsèque entre la satisfaction au travail et l'efficacité de la performance des infirmiers.

Les mots clés : la satisfaction au travail ; la performance ; les infirmiers