

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الهياكل الإستشفائية

تحليل الوظيفة ومدى أثرها على الرضا الوظيفي
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى

مقدمة من طرف الطالبين:

بوشافة أحمد

بن شني الشارف

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	بن شني عبدالقادر	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	بسيدات كريمة	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2020/ 2019

شكر و تقدير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

*اقرأ بسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم

يعلم.....* صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل عرفانا بالجميل إلى كل من :

الأستاذ الفاضل: بن شني عبد القادر على تقبله الإشراف على هذا العمل المتواضع، كما انه لم يبخل علينا

بمساعده و نصائحه القيمة .و على كل ما خصصه لنا من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى كل الأساتذة و عمال مكتبة الكلية وعلى رأسهم عمار .

الإهداء

- بمناسبة انتهائي من إعداد هذه المذكرة أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الوالدين الكريمين شفاهما الله و أطال في عمرهما .
 - إلى كل الإخوة و الأخوات و أبناءهم و كل الأحباب و الأقارب.
 - إلى الزوجة و الأبناء محمد سعيد، فاطمة الزهراء أمين وملاك.
 - إلى الأستاذ المؤطر: بن شني عبد القادر و عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى.
 - إلى السيد الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير عباسة أحمد .
 - تحية خاصة لكل من ابن الخال الدكتور حمدي شريف منتصر ومدير إكمالية الشرايفية اللذان ساعدان كثيرا على إتمام هذا العمل.
 - كما لا أنسى الأصدقاء خلال هذين الموسمين من الدراسة و اخص بالذكر محمد ،الحاج عبد القادر،عمر،جمال و سنوسي خاصة الشارف بن شني رفيقي في انجاز هذا العمل .
 - إلى كل دفعة 2020/2019 تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية .
- أحمد

الإهداء

إلى من جعل تحت قدمها الجنة وقرّة عيني أمي الحبيبة ينبوع النجاح في الدنيا والآخرة

إلى من كان لي دعم وسند منذ فتحت عيني على الدنيا أبي

إلى أختي الحبيبة نصيرة وأبناؤها محمد، آدم، عبد المجيد وإسلام

إلى أختي فتيحة وأبناؤها شريف، بشير وشهرزاد

إلى أخي جلول وبناته جنان وآلاء

إلى قرّة عين أمي أخي مصطفى

إلى الزوجة والأولاد قطر الندى، محمد فارس و عبد الرحمن

إلى الأستاذ الفاضل عبدا لقادر وجميع الأساتذة الذين أناروا دربي

إلى بن تركي عمر ، دويي احمد وبن زهيدة ودان

إلى جميع الأحباب طلبة إدارة الهياكل الإستشفائية

إلى جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

الشارف

الفهرس

1.....	المقدمة العامة
5.....	الفصل الأول : تحليل وتوصيف الوظائف
5.....	تمهيد
6.....	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية وتحليل الوظائف
6.....	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
6.....	1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
7.....	2 - وظائف إدارة الموارد البشرية:.....
7.....	2-1- تحليل وتوصيف الوظائف
7.....	2-2- التخطيط
8.....	2-3 - الإستقطاب والإختيار:
8.....	2-4 - التكوين و التدريب:
8.....	2-5- تقييم الأداء:
9.....	2-6- الأجور والحوافز:
9.....	2-7- النقل و الترقية:
9.....	2-8- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية
10.....	2-9- علاقات الموارد البشرية:
10.....	3 - أهمية إدارة الموارد البشرية:.....
10.....	4 - أهداف إدارة الموارد البشرية:
11.....	المطلب الثاني : تحليل وتوصيف الوظائف
11.....	1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف
11.....	1-1- تحليل الوظائف
12.....	1-2- توصيف الوظائف
13.....	1-3- مواصفات شاغل الوظيفة.....

المطلب الثالث: خطوات تحليل الوظائف.....	14.....
1- خطوات تحليل الوظيفة.....	14.....
1-1- حدد الهدف من تحليل عملية الوظائف.....	15.....
1-2- إختيار عينة من الوظائف.....	15.....
1-3- توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم.....	15.....
1-4 - مرحلة تجميع البيانات.....	15.....
1-5- إعداد بطاقة وصف الوظيفة.....	15.....
المبحث الثاني: أهمية وأهداف تحليل الوظائف.....	17.....
المطلب الأول: أهمية تحليل الوظيفة.....	17.....
1- تخطيط الموارد البشرية.....	17.....
2- التوظيف والترقية.....	17.....
3- إعداد نظام الأجور.....	17.....
4- التدريب والتكوين.....	17.....
5- الوقاية من الأخطار المهنية.....	17.....
6- نظم الدافعية.....	18.....
7- تقييم الأداء.....	18.....
8- تصميم الهياكل التنظيمية.....	18.....
9- إدارة الجودة الشاملة.....	18.....
المطلب الثاني : طرق تحليل الوظيفة.....	18.....
1- الملاحظة.....	18.....
2- المقابلة الشخصية.....	18.....
3- الإستبيان الكتابي.....	19.....
4 -قائمة تحليل المركز.....	19.....
5- طريقة السجلات الرسمية.....	19.....
المطلب الثالث :مقومات وأهداف التحليل الوظيفي.....	19.....

1- مقومات نجاح التحليل الوظيفي.....	20
2- معوقات عملية تحليل الوظائف:	20
3 – أهداف تحليل الوظائف:	20
خلاصة	22
الفصل الثاني.....	5
الرضا الوظيفي وأثره على الفرد	5
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي وأثره على الفرد.....	24
تمهيد.....	24
المبحث الأول: محددات الرضا الوظيفي:.....	25
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي :	25
1- مفهوم الرضا الوظيفي :.....	25
2-أهمية الرضا الوظيفي	26
2-1-بالنسبة للموظف	26
2-2- بالنسبة للمؤسسة:	26
المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي	27
1 - أساليب القياس الموضوعية للرضا:	27
1-1-معدل الغياب:	27
2-1-معدل ترك الخدمة أو دوران العمل:	28
2 - أساليب القياس الذاتية للرضا الوظيفي:	28
1-2-طريقة التدرج التجميعي ل* ليكرت*	29
2-2- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبيرج (Herzberg) :	30
3-2-طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون (Thurstone):	30
4-2-طريقة جثمان Guttman :	31
5-2- معدلات القياس و الرد على الأسئلة.....	31
6-2- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة).....	32

42.....	المبحث الثاني:العوامل المؤثرة في الرضا وأثار الرضا الوظيفي على الفرد
42.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا
43.....	1- المكافآت و التعويضات المادية
43.....	2- توازن الحياة العملية و العائلية
43.....	3- الاحترام والتقدير.....
43.....	4 - الأمن الوظيفي
43.....	5 – التحديات.....
43.....	6-النمو و التطور الوظيفي
44.....	7- الأجر و الراتب
44.....	8- ساعات العمل.....
44.....	المطلب الثاني: أثار الرضا الوظيفي على أداء الفرد:
44.....	1- اتجاهات الرضا الوظيفي:
45.....	2-مظاهر الرضا الوظيفي:
45.....	1-2 زيادة معدل الأداء
45.....	2-2 زيادة معدل الحضور
46.....	2-3- الرضا العام عن الحياة
47.....	3- النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي:.....
47.....	المطلب الثالث : العلاقة بين تحليل الوظيفة ورضا الموظف
48.....	1- التوظيف والترقية.....
48.....	2- الأجر
48.....	3-التدريب والتكوين
48.....	4- تقييم الأداء
48.....	5- الحوافز
48.....	6-الوقاية من الأخطار المهنية.....
49	خلاصة

الفصل الثالث.....	تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة
51	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى
51	تمهيد:
52	المبحث الأول:لمحة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى-مستغانم-
52	المطلب الأول:تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى:
53	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى
57	المطلب الثالث:مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى
58	المبحث الثاني: دراسة العلاقة ما بين تحليل الوظيفة وقياس الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرى
58	المطلب الأول منهجية الدراسة
58	1- أدوات جمع المعلومات:
58	2-أدوات التحليل:
58	المطلب الثاني : عينة الدراسة
59	1- تحليل معلومات عن عينة الدراسة
62	المطلب الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية
62	المحور الأول :تحليل الوظائف
67	المحور الثاني: تحليل الرضا الوظيفي لدى الموظف
75	المحور الثالث : تقييم نتائج التحليل
77	خلاصة
79	الخاتمة العامة
79	1- إختبار الفرضية
79	2- نتائج البحث
81	المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	وظائف إدارة الموارد البشرية	01-I
12	العناصر الأساسية لتحليل الوظائف	02-I
14	خطوات تحليل الوظائف	03-I
16	نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة	04-I
35	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلوا	01-II
38	الحاجات الثلاثة لميكلاند	02-II
40	نظرية ذات العاملين لهيرزبرج	03-II
42	خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة	04-II
44	نموذج ستيرز و بورتر في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع	05-II
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	01-III
61	توزيع أفراد العينة	02-III
62	توزيع العينة حسب السن	03-III
63	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	04-III
65	البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي للموارد البشرية	05-III
66	البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي للمصالح الصحية	06-III
67	البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي للمالية والوسائل	07-III
68	البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية	08-III
69	هل الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمهامك مرضي	09-III
70	تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك	10-III
71	تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل	11-III
72	الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة	12-III
73	التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية	13-III
74	الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني	14-III
75	برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة	15-III
76	المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك	16-III
77	هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة	17-III

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	بين البلديات الثمانية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرى	01-III
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02-III
62	توزيع العينة حسب السن	03-III
63	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	04-III
69	الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمهامك مرضي	05-III
70	تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك	06-III
71	تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل	07-III
72	الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة	08-III
73	التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفي	09-III
74	الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني	10-III
75	برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة	11-III
76	المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك	12-III
77	هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة -	13-III

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في عصر فتح الإقتصاد وتحوله من الإقتصاد الموجه إلى الإقتصاد الحر حيث البقاء للأقوى والأحسن، وسعي كل مؤسسة في إقتطاع حصة سوقية تحقق أهدافها الإستراتيجية مما دفع المؤسسات إلى تكثيف جهودها في تحقيق الميزة التنافسية والرغبة في التميز والتفوق على منافسيها، والعنصر البشري هو في الدرجة الأولى الذي يحقق عنصر التميز حيث تسعى المؤسسة إلى إمتلاك أكفأ الموارد لشغل الوظائف ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وهذا ما توفره تحليل الوظيفة.

إن تحليل الوظيفة تعتبر الخطوة الأولى في إدارة الموارد البشرية إذ توفر هذه المرحلة تحليل معمق ودقيق لجميع الوظائف التي تكون ضمن الهيكل التنظيمي والعملي لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه تبني إدارة الموارد البشرية سياستها من عملية إستقطاب العمال ، تكوينهم في شغل وظائفهم ، تحديد نظام أجور عادل الذي يتناسب مع كل وظيفة إلى غيرها من عمليات إدارة الموارد البشرية.

يمثل العنصر البشري اللبنة التي تجعل المؤسسة مميزة عن غيرها من المؤسسات المماثلة في السوق ما جعل الإهتمام به من أولويات إدارة الموارد البشرية حيث تعمل هذه الأخيرة من أجل تحقيق ولاء شاغل الوظيفة وذلك بتحسيسه بأهميته وأنه عنصر فعال في المؤسسة ولا تستغنى بأي حال من أحوال عن خدماته بل تسعى إلى تحقيق طموحاته الشخصية وإشباع رغباته والوصول إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لديه.

1 - الإشكالية

على ضوء ماسبق نطرح الإشكالية

هل تحليل الوظيفة يحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف؟

2 - الأسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية العامة للدراسة نصيغ الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما المقصود بعملية تحليل الوظائف ؟

- ما أهمية تحليل الوظائف والهدف منها؟

- ماهي محددات الرضا الوظيفي وفيما تتمثل؟

- ما العلاقة التي تربط تحليل الوظائف بالرضا الوظيفي ؟

3 الفرضيات

بعد طرح الإشكالية ومن أجل إختبارها نقترح الفرضية التالية
إن آلية تحليل الوظيفة لدى المؤسسة تؤدي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة أي تحقق تطابق بين
مؤهلات شاغل الوظيفة ومواصفات الوظيفة مما يجعل الموظف في أريحية إتجاه العمل من كل جانب ماديا
ومعنويا وبالتالي يتكون لديه نوع من الرضا الوظيفي.

4 - أسباب إختيار الموضوع

تم إختيار موضوع البحث للأسباب التالية:

- قلة البحوث والدراسات فيه رغم أن له أهمية بالغة في تصميم الوظائف وسير نشاط المؤسسة ككل
- موضوع البحث له علاقة بتخصص إدارة الهياكل الإستشفائية
- إختارنا هذا الموضوع لعدم التطرق إليه في مقياس إدارة الموارد البشرية

5 - أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في توضيح النقاط التالية:

- إثبات الفرضية المصاغة بصحتها أو نفيها
- آليات تحليل الوظائف والغرض من التحليل
- معرفة إذا كانت هناك علاقة بين تحليل الوظيفة والرضا عن الوظيفة لدى شاغلي الوظيفة

6 - أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث في التعرف على النقاط التالية:

- عملية تحليل الوظائف ومخرجاتها
- ما مدى تحقيق نتائج التحليل الوظيفي في تحقيق الرضا لدى الموظف
- إستغلال المؤسسة محل الدراسة من عملية التحليل الوظيفي ، وإن كان تطابق بين الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة

7 - منهج البحث

لقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي لأنه مناسب لهذا الموضوع حيث قمنا في الجانب النظري بالبحث من
أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع من مصادر علمية بحتة ثم قمنا بعملية تحليل هذه المعلومات ،
أما في الجانب التطبيقي عمدنا إلى جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة وقمنا بتحليل وتوصيف الوظائف
محل الدراسة ووضعنا لها بطاقة وظيفية لكل وظيفة

8 - صعوبات الدراسة

بالنظر إلى الوضع الصحي الحالي المتعلق جائحة كورونا و إنتشار فيروس كوفيد 19 والحجر الصحي الذي إعتمدته
السلطات في جميع المجالات دون إستثناء، حيث أغلقت الجامعة مما أدى إلى إغلاق مكتبة الجامعة التي تعتبر
المصدر الأساسي في إقتناء الكتب والمذكرات ، وندرة الأطروحات والدراسات في الموضوع زاد من صعوبة البحث .

أما في الجانب التطبيق فكان ضغط رهيب على المؤسسات الصحية عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة راجع للأزمة الصحية . ومع ذلك لاحظنا تخوف العمال من أسئلة الإستبيان وعدم الجدية في الإجابة وبعضهم لم يرد إلينا ورقة الإستبيان.

الفصل الأول

تحليل و توصيف الوظائف

الفصل الأول : تحليل وتوصيف الوظائف

تمهيد

إن إدارة الموارد البشرية تبلغ من الأهمية بمكان في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ، حيث أن هذه الإدارة هي التي تسير وتوفر الكفاءات والمهارات من المورد البشري لتحقيق التميز والقدرة على المنافسة في السوق المستهدفة ، لذا وجب عليها معرفة المعلومات والحقائق عن كل وظيفة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يطلق عليه في علم الإدارة بتحليل وتوصيف الوظائف إذ يعتبره الباحثين حجر الزاوية في بناء أي إستراتيجية تعتمد عليها المؤسسة حيث يوفر تحليل وتوصيف الوظائف معلومات وبيانات عن جميع الوظائف بموضوعية كما يوفر لمدير إدارة الموارد مواصفات شاغلي هذه الوظائف.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وتحليل الوظائف

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد إهتم الباحثين بدراسة وتحليل إدارة الموارد البشرية وهذا نظرا لأهميتها البالغة في عملية سير المؤسسة حيث تعتبر هي نقطة بداية تنظيم عمل المؤسسة

1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلف الباحثين في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية حيث عرفها فيليبو fillipo تعنى إدارة الموارد البشرية بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة فهي المسئولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال مجموعة من الأنشطة تعمل على زيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والمكافأة¹

وعرفها محمد فاتح صالح 2004 أنها العملية التي يتم من خلالها توفير إحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية²

كما تعرف بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرف الذي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ،وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين³

وكذلك تم تعريفها بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالإختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والإجتماعية وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع⁴

وتعرف أيضا هي التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة⁵

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الإدارية التي تهتم بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة وذلك عن طريق

¹ - سالي عمري و علي عبدالله - دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة مناجم تبسة-مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - المجلد 11 - العدد 02-2018- ص390

² - علي بن راشد بن سالم اليعقوبي - واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي -سلطنة عمان - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال -الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي -مارس 2011- ص 10

³ - دن أحمد- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيض من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - مجلة البشائر الإقتصادية - المجلد 04- العدد 03 - سنة 2019 ص 562

⁴ - مانع سبرينة - أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه -جامعة محمد خيضر-بسكرة - سنة 2014-2015 ص14

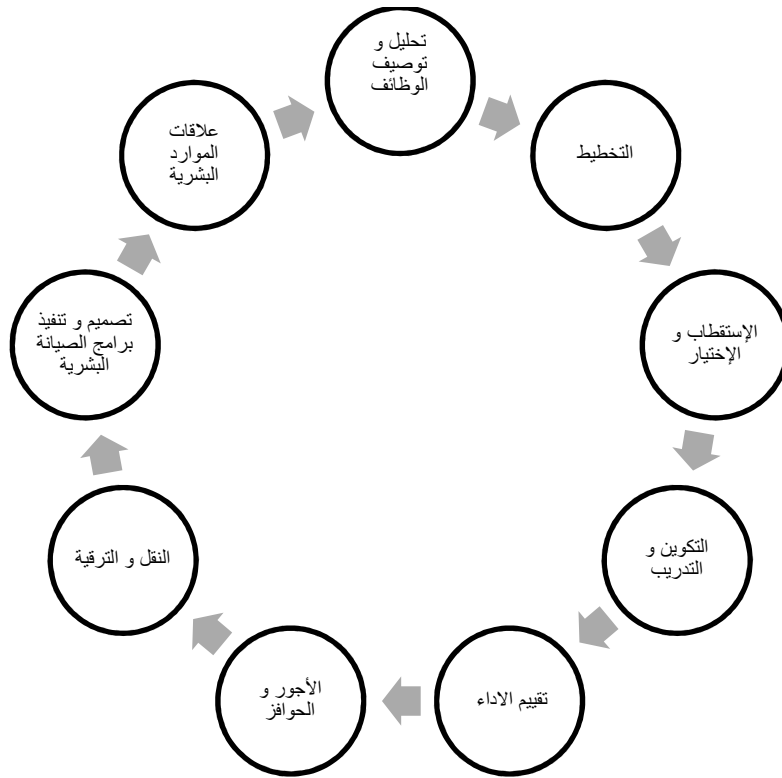
⁵ - سراج وهيبه - إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة - سطيف - رسالة ماجستير - جامعة فرحات عباس سطيف - سنة 2011-2012 ص16

وظائفها المتمثلة في تحليل وتوصيف الوظائف ،التخطيط، الإستقطاب والتعيين،التدريب ،الأجور والمكافآت وسلامة المورد البشري داخل المؤسسة وهذا لتحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة من جهة ، وتحقيق أهداف شاغل الوظيفة من جهة والمتمثلة في الرضا والإستقرار داخل المؤسسة.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد إهتم الباحثون بوظائف إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبرى للرفي بالمؤسسة وشاغلي الوظائف إلى مستوى المراد من كليهما،فلهذا تعددت وظائفها حسب طبيعة المؤسسة وحجمها ،وحسب البيئة التي تنشط فيها المؤسسة،وحسب المستوى الثقافي والإجتماعي لشاغلي الوظائف.والشكل رقم (01-1) يوضح أهم الوظائف لهذه الإدارة

الشكل (01-1)وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب وظائف إدارة الموارد البشرية

2-1- تحليل وتوصيف الوظائف:

تعتبر هذه المرحلة هي أول خطوة في إدارة الموارد البشرية بل في المؤسسة بصفة عامة حيث تدرس متطلبات الوظائف وفقا للإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، إذ توفر وصف كامل للوظائف ومواصفات شاغل الوظيفة.

2-2- التخطيط

هو تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد إحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث

أعدادها وأنواعها ومهاراتها لأداء أعمال معينة في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة وبشكل يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية⁶

ويعرف التخطيط أيضا تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية و ما هو متوفر منها والفجوة بينهما ،وتوفيرها كما ونوعا لأداء أعمال معينة ، في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة وإستغلال طاقات وإمكانيات المؤسسة⁷ ومن خلال التعريفين تظهر أن عملية التخطيط ما هي إلا تحديد لإحتياجات المؤسسة من المورد البشري وذلك لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار زمني محدد وبتكلفة مناسبة إستنادا على عملية التحليل الوظيفي من جهة والموارد المتاحة لها من طرف المؤسسة .

2- 3 - الإستقطاب والإختيار:

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من المورد البشري يأتي دور عملية جذب مترشحين لشغل الوظائف المتاحة ، ومن إختيار شاغلي الوظائف المناسبين الذين تتوفر فيهم المعايير ، وتشمل وظيفة الإستقطاب سد رغبات المرشحين لشغل الوظائف ، وهكذا توفر وظيفة الإستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين له لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم و اهتماماتهم⁸ . ونظرا لأهمية هذه المرحلة تعتبر أن القيمة في عصر المعرفة تكمن في الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة حيث تمثل هذه المرحلة لمدير إدارة الموارد البشرية تحدي كبير في جذب واختيار الكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة⁹

2- 4 - التكوين و التدريب:

إن عملية التكوين و التدريب من العمليات التي تعطي للمؤسسة جودة الخدمة ، حيث تمنح للفرد فرصة إكتساب مهارات ومعارف تتعلق بالأعمال المنوطة إليه لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كما أشار عبد الجليل مقدم أن التدريب هو عبارة عن إستثمار في فريق العمل بالمنظمة وأنه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدرا فعليا من مصادر العائد على رأس المال المستثمر¹⁰ .

2-5 - تقييم الأداء:

هو عبارة عن قياس الأداء الفعلي مقارنة مع الأداء المتوقع بالمعايير المحددة ، ويتضمن قياس وتقييم الأداء ثلاثة عمليات فرعية¹¹ :

⁶ باسم جميل مطرية- دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسة التعليم التقني- رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة – أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا – غزة- سنة 2016- ص 27

⁷ بوزورين فيروز – واقع ممارسة بعض أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارة الموارد البشرية – مجلة الأبحاث الإقتصادية – المجلد 14- العدد 01 – جوان 2019- ص162

⁸ دن محمد – أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل –دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- مجلة البشائر الإقتصادية – المجلد 4 – العدد 03- سنة 2019- ص 562

⁹ عبد الجليل مقدم و خولة عدناني –ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – وحدة بشار – مجلة المشكاة في الإقتصاد والتنمية والقانون – المجلد 05- العدد 10 – سنة 2019- ص 179

¹⁰ عبد الجليل مقدم و خولة عدناني – مصدر سابق ص 179

¹¹ علا ميمي و شبلي سويطي – نظام تقييم الأداء الوظيفي في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني- مجلة معهد العلوم الإقتصادية (مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة) المجلد 22- العدد 01- سنة 2019- ص 260

- تحديد مستوى الأداء المحقق وإعطائه قيمة ويطلق على هذا عملية التقييم
- تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق وهذا ما يسمى عملية التقييم
- قياس الأداء المحقق ومقارنته بمعايير موضوعية وهذا هو القياس

6-2- الأجور والحوافز:

- هو ذلك المبلغ النقد (أو العيني) الذي يتقاضاه الأجير أو الموظف أو العامل كمقابل لما يقوم به من عمل عضلي وفكري ويبدل من مجهود أثناء تأديته لوظيفته¹²، ولنظام الأجور والحوافز جانبين أساسيين هما
- تحقيق حاجات الفرد وإشباع رغباته
 - عبارة عن تكاليف لتحقيق مستوى الكفاءة المراد تحقيقها بالنسبة للمؤسسة
 - ويشير الدكتور علي السلي إلى نقطتين مهمتين على أي مؤسسة في وضع نظام أجور عادل هما ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الرواتب فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة، وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية¹³

7-2- النقل والترقية:

- يقصد بعملية النقل أن ينقل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى من نفس النوع والدرجة في إدارة أخرى في حدود المؤسسة الأم، وقد تطرق المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹⁴ لاسيما في المادة 158 "يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك....."، لكن المشرع الجزائري لم يهمل حق الموظف إن كان النقل لضرورة المصلحة فقد نصت المادة 159 من نفس القانون على مايلي "يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به"
- أما الترقية هي التغيير الأحسن الذي يتم من وظيفة لأخرى في السلطات والمسؤوليات المرتبطة بها¹⁵، ومنه فإن الترقية هي نقل الموظف من الدرجة التي هو فيها إلى درجة أعلى في السلم الإداري حيث يترتب عليها زيادة الصلاحيات والمسؤوليات من جهة وزيادة في الأجر والحوافز من جهة أخرى.

8-2- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير الأمن والسلامة للموظف أثناء تأديته لوظيفته وذلك بتحسين وتطوير بيئة العمل وتضئيل مسببات الأخطار المهنية

¹² - جبار محفوظ - محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير

- مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة سطيف - العدد 19- ديسمبر 2008- ص 05

¹³ - علي السلي- إدارة الموارد البشرية - دار غريب للطباعة والنشر للتوزيع- القاهرة- سنة 1998- ص 207

¹⁴ - أمر رقم 03-06 - القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية - الجريد، الرسمية الجزائرية العدد 46 - 16 جويلية 2006 ص14

¹⁵ - سفيان بوعطيط و صالح خرواطي - نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية- مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات-المجلد01 العدد 13

سنة 2019- ص 125

2-9- علاقات الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسة في وضع برامج تفعيل بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات وتنظر إليهم كشريك في المؤسسة دون الإخلال بالنظام العام لسيرورة العمل، وتعمل على توفير الرعاية الإجتماعية وحل المشاكل والصراعات داخل محيط المؤسسة بشكل دبلوماسي مع مراعاة كل الحقوق سواء كان بين الموظفين أو بين الإدارة والموظفين. وعلى المؤسسة توضيح قنوات نقل المعلومات أفقياً أو عمودياً أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو بين المصالح التي في نفس الدرجة من المسؤولية ، دون إهمال قنوات الإتصال غير الرسمية.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة وبالغة الأهمية في سير ونجاح المؤسسة وهذا ما يوضحه Pfeiffer Jeffrey "أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لأخر ، فأسس النجاح كالتيكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ،وحصة الشركة من السوق ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الإعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي. هذا ما يؤكد بأن الموارد الثقيلة لإقامة المؤسسة لم تعد لها بالغ الأهمية بقدر ما توليه الموارد البشرية المؤهلة من قيمة¹⁶. والنقاط التالية تبين أهمية إدارة الموارد البشرية¹⁷

- الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة
- تنمية مستوى الأداء لدى العاملين وإكتشاف مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية
- إدراك مدراء المؤسسات بأهمية الرأس المال البشري
- تغير القيم الوظيفية لدى العمال حيث تغيرت نظرتهم لأنفسهم كونهم عمال حقهم هو الأجر مقابل العمل الذي يقومون به فقط بل تجاوز ذلك إلى الطلب بمعاملتهم كشريك فعال في المؤسسة يستحق إحترام والتقدير وحقه المشاركة في إتخاذ القرارات
- كبر حجم المؤسسة والوصول إلى عدد كبير من العمال
- ظهور النقابات وتأثر ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف المؤسسة حيث إتفق الباحثين على أن أهداف المؤسسة تتمثل في هدفين أساسيين هما العدالة والكفاءة. فالكفاءة هي العلاقة بين المدخلات التي تساعد في العملية الإنتاجية أو الخدماتية والمخرجات هي قيمة المنتوجات أو الخدمة المقدمة ، أما العدالة فهي التعاملات مع الموارد البشرية في أمور عدة منها التوظيف ، التدريب والترقية إلى غيرها من ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية¹⁸ وعليه نستنتج أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي كالتالي:

¹⁶ -رفاس حنان -يحيوي سليمان وقناشي أمنة- أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة-دراسة ميدانية المستشفى الجامعي

عبد القادر حساني سيدي بلعباس- المجلة الجزائرية للموارد البشرية- المجلد 04-العدد02-2019 ص104

¹⁷ - بن عيشي عمار ،بن عيشي بشير وقرارات يزيد- أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية -من وجهة نظر

رؤساء مصالح مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة- مجلة البحوث الإقتصادية والمالية-المجلد 06 العدد 01-جوان 2019-ص 115

¹⁸ -عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم- إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي- الطبعة الثانية -عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع-إربد-

الأردن--2006-ص18

- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة من أجل إعطاء مردودية عالية في العمل
- الإستفادة من مؤهلات وقدرات الموظفين إلى أقصى حد ممكن وذلك لزيادة العملية الإنتاجية للمؤسسة
- المحافظة على الكفاءات داخل المؤسسة وعدم إهمالهم ويكون هذا بتربيتهم في العمل وزرع فيهم روح الإنتماء والولاء للمؤسسة
- تنمية كفاءات العمال بتوفير لهم إستراتيجية التكوين والتدريب
- تحقيق بيئة عمل مناسبة تساعد على أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
- توفير فرص الترقية للموظف لتكون له دافعية وحافز لتحقيق طموحاته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية
- توفير ضمان إجتماعي وصحي جيد للموظف
- الإهتمام بالمسار الوظيفي للموظف والعمل على تحقيق رضا الموظف

المطلب الثاني : تحليل وتوصيف الوظائف

1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

إن تحليل الوظيفة هي الخطوة الأولى لوصف الوظيفة ومتطلباتها ومعرفة كل ما يتميز به شاغل الوظيفة من مؤهلات تسمح له بهذا المنصب

1-1- تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حده وملاحظة تسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة"¹⁹

" العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها"²⁰

"أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة من متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها"²¹

كما تم تعريف تحليل الوظائف في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف وتوصيف الوظائف الصادرة عن الإتحاد الدولي للإتصالات المكتب الإقليمي للدول العربية 1998 هو " تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق

بواجبات الوظيفة الفعلية ومتطلبات الوظيفة العقلية والإجتماعية والبدنية والمسؤولية اللازمة لأداء

الواجبات بنجاح "²²

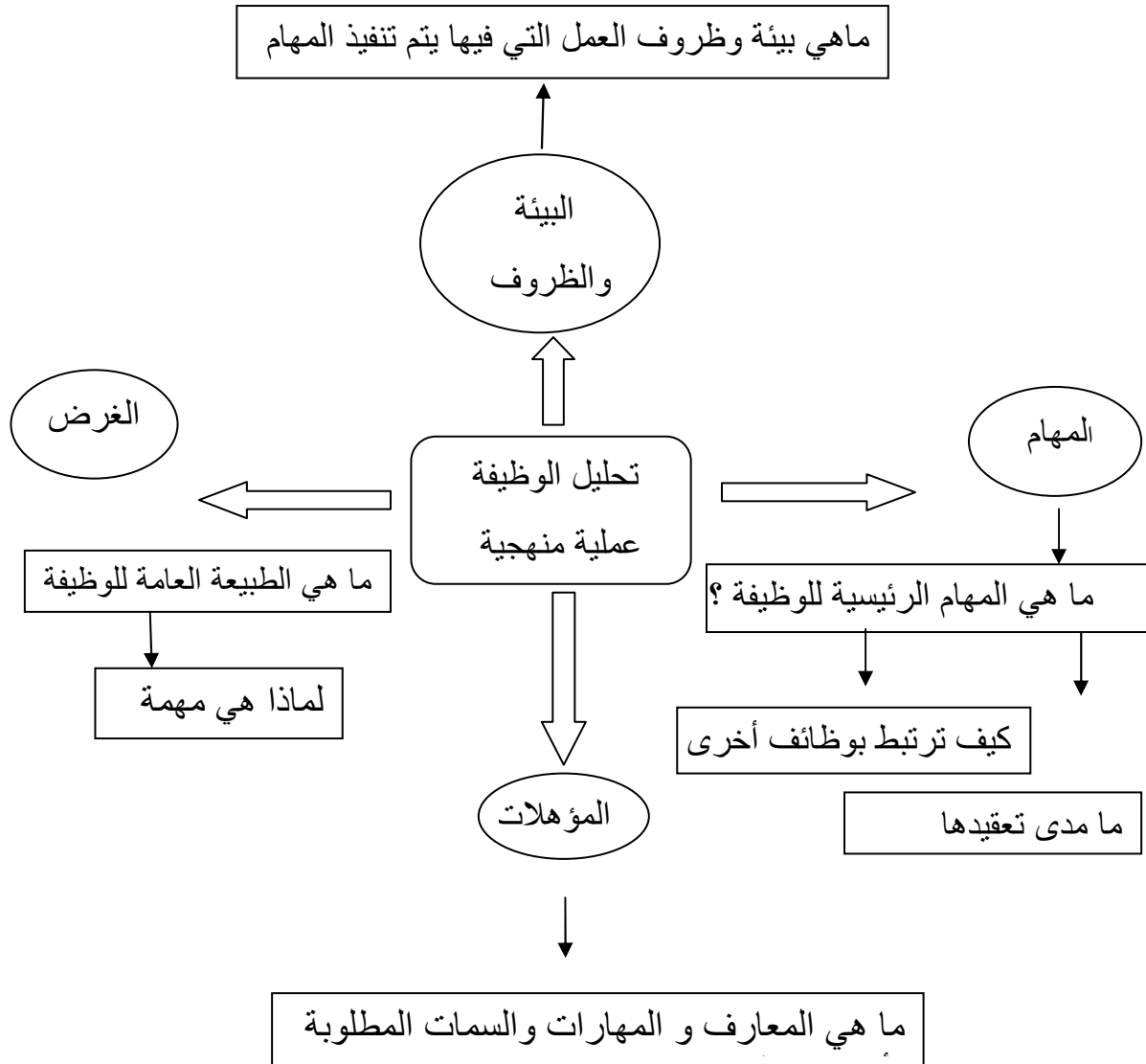
¹⁹ - محمد بن دليم القحطاني-إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل- الطبعة الرابعة -مكتبة ملك فهد الوطنية -الرياض -2015 ص

46

²⁰ - سهيلة محمد عباس - إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي - دار وائل للنشر عمان 2006 ص 87

²¹ - عادل حرجوش صالح و مؤيد سعيد سالم- إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي -مرجع سابق -ص 41

ومن خلال التعاريف السابقة نقول أن تحليل الوظيفة ماهو إلا وصف وضبط محددات ومعالم الوظيفة وذلك بتحديد الإطار العام المنظم للوظيفة من واجبات ومهام وتحديد المسؤوليات وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة. والشكل رقم (01-02) يوضح العناصر الأساسية لتحليل الوظائف الشكل (1:02): العناصر الأساسية لتحليل الوظائف



المصدر: بوزيد سليمة - تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الإختصاص المناسب - مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر العدد 28 ديسمبر 2018 ص 185

2-1- توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظائف "إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال و المهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل ، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة"²³ أما الدكتورة غربي صباح أدرجت مفهوم توصيف الوظائف تحت ثلاث نقاط هي²⁴ :

²² -ثابت الحبيب وبندي عبدالله عبد السلام- دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة- الملتقى الدولي صنع الفرار في المؤسسة الاقتصادية-جامعة محمد بوضياف -الجزائر -أفريل 2009- ص 10
²³ - محمد بن دليم القحطاني-إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل - مرجع سابق ص 46

- ملخص للملامح الأساسية للوظيفة
 - بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب
 - وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف
- ويعرفه الدكتور عمر وصفي عقيلي²⁵ بأنه إعداد قائمة مكتوبة وذكر الجوانب التالية لكل وظيفة داخل المنظمة:

- أهداف الوظيفة
 - المهام الذهنية والجسدية المطلوب أداءها من شاغل الوظيفة
 - الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي في ظلها مهام الوظيفة
 - المسؤوليات المترتبة على الوظيفة
 - الأمراض والمخاطر التي تحيط بأداء الوظيفة
 - كيف وأين تؤدي الوظيفة
 - علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل المؤسسة
- وبعد التطرق إلى المفاهيم السابقة لتوصيف الوظيفة نستنتج أن عملية الوصف الوظيفي تتضمن مايلي:
- اسم الوظيفة
 - موقعها في السلم الهرمي
 - الهدف من الوظيفة
 - الواجبات والمسؤوليات
 - المعدات والأدوات المستعملة في الوظيفة
 - ظروف العمل
 - التدريب والتكوين
 - فرص الترقية .

3-1- مواصفات شاغل الوظيفة

تتمثل في تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يتوفر عليها شاغل الوظيفة وكذلك المستوى التعليمي والقدرات البدنية والعقلية ضف إلى ذلك كله القدرة على تحمل المسؤولية وكيفية التعامل مع كل وضع أو مشكلة تحدث أثناء سيرورة العمل . ولتحديد مواصفات شاغل الوظيفة هناك أسلوبان²⁶ :
أ- أسلوب التقديري: هذا الأسلوب يعتمد على الخبرة و دقة الملاحظة وتقدير من الرؤساء الحاليين وتقارير سابقة لرؤساء سابقين
للووظيفة ويرجح تقدير المواصفات بخبرة ونظرة مدير الموارد البشرية ومدير المؤسسة باعتباره القائد وصاحب القرار.

²⁴ - غربي صباح - تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي - العدد السابع
جويلية 2014 ص 147

²⁵ - عمروصفي عقيلي- إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي- دار وائل- عمان 2005 ص 186

²⁶ - محمد هاني محمد - إدارة الموارد البشرية - دار المعتزل للنشر والتوزيع - سنة 2014- ص 237

ب - أسلوب الإحصائي: لإستعمال الأسلوب الإحصائي في تقدير مواصفات شاغل الوظيفة علينا إتباع الخطوات التالية:

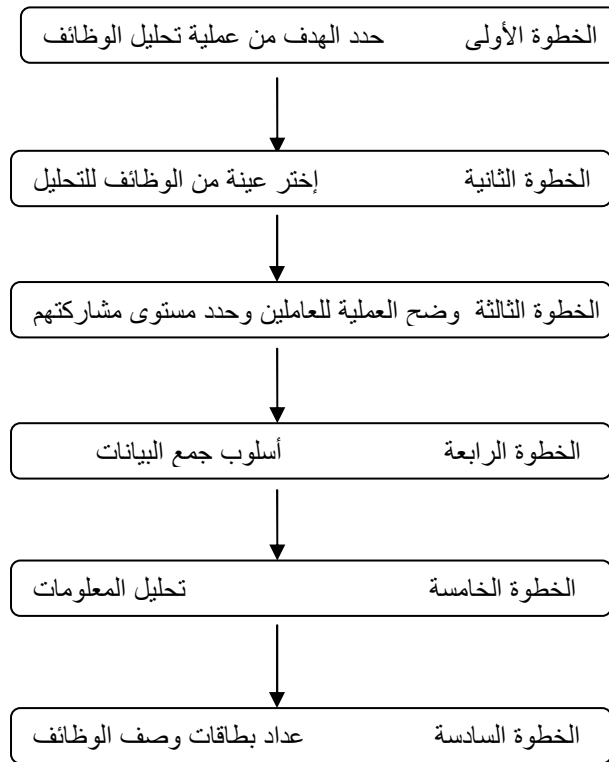
- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالي.
- قياس هذه المواصفات ومدى تطابقها في عدد من شاغلي الوظيفة.
- قياس كفاءة شاغلي الوظيفة
- قياس مدى الإرتباط بين هذه المواصفات وقياس كفاءة شاغلي الوظيفة أي كفاءة الأداء.

المطلب الثالث: خطوات تحليل الوظائف

يحظى الترتيب في خطوات التحليل الوظيفي بأهمية بالغة وعناية كبيرة من طرف المحللين لما لها من درجة كبيرة وتأثير في طبيعة النتائج ، كما أن طرق وأساليب المتبعة في جمع البيانات لا تقل أهمية عن الترتيب لخطوات التحليل الوظيفي لأن أي تحليل يستند إلى البيانات والمعلومات المتاحة لمحلل الوظيفة

1- خطوات تحليل الوظيفة

تمر عملية التحليل الوظيفي بستة²⁷ مراحل متعاقبة والشكل رقم (1-03)الموالي يوضح الخطوات المتبعة الشكل رقم(1:03) خطوات تحليل الوظائف



المصدر عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم- إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي-عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان 2006 - ص 44

²⁷ - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم - مرجع سابق ص 44

1-1- حدد الهدف من تحليل عملية الوظائف

تحديد الهدف من عملية التحليل هي الخطوة الأولى والقرار الأول لمدير إدارة الموارد البشرية وذلك إلى النظر إلى وضع المؤسسة وإستراتيجيتها المراد العمل بها في المؤسسة إن كانت تريد المؤسسة أن تنمو وتتوسع في السوق ، أم أن هناك صعوبات تواجهها المؤسسة في الوقت الراهن أو أي سياسة تريد أن تنتهجها المؤسسة كي تبني عليها عملية التحليل حيث لابد من وضع هدف واضح وعملي لكي تعطي عملية التحليل نتائج إيجابية.

1-2- إختيار عينة من الوظائف

في هذه الخطوة على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار عمر المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة لها مدة زمنية طويلة منذ تأسيسها تعتمد إلى إختيار عينة من الوظائف و تقسم الوظائف إلى فئات فئة وظائف خط الإشراف ، فئة رؤساء الأقسام وفئة الإدارة العليا. أما إذا كانت المؤسسة طور الإنشاء وجديدة في السوق فتكون عملية التحليل تمس جميع الوظائف.

1-3- توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم

على الإدارة إحاطة جميع العاملين بالهدف من عملية التحليل ومن سيقوم بعملية التحليل ، وتوضح لهم سبب مدى إحتياج المؤسسة من عملية تحليل الوظائف وتعلمهم من هو المسؤول عن عملية التحليل وتوفر لهم وسائل الإتصال معه وذلك لمعرفة متى يكون التحليل ، و ما هو دورهم في العملية ودرجة مساهمتهم فيها وترجع إشراك العاملين في العملية لإعطاء عملية التحليل مصداقية لديهم وذلك بإعتبارهم شريك فعال في المؤسسة وليس مهمشين من طرف الإدارة

1-4 - مرحلة تجميع البيانات

إن عملية تجميع المعلومات المطلوبة تبلغ من الأهمية بمكان لأن عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى تعتمد على عملية تجميع المعلومات ،الحقائق و البيانات التي تبين الوصف الوظيفي الذي يميز وظيفة عن وظيفة أخرى وتجمع البيانات من شاغلي الوظيفة ومن رؤساءهم وكل ما يكون له علاقة بالوظيفة قيد الدراسة

1-5- إعداد بطاقة وصف الوظيفة

تعد هذه المرحلة هي حوصلة للمراحل السابقة حيث يدون فيها محلل الوظيفة الوصف الوظيفي للوظيفة ويعد بطاقة أو نموذج وصف الوظيفة والشكل رقم (1-04) يوضح نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

الشكل رقم(1:04) نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

إسم الوظيفة.....رقم الوظيفة:.....الإدارة التابعة لها:.....

المبحث الثاني: أهمية وأهداف تحليل الوظائف

المطلب الأول: أهمية تحليل الوظيفة

تتجلى أهمية تحليل الوظائف لكونها هي النقطة الأولى لتوجيه إستراتيجية المؤسسة في إدارة الموارد البشرية حيث يظهر أهميتها في استخدامات عدة تذكر منها²⁸

1- تخطيط الموارد البشرية

إن تحليل الوظائف يحدد احتياجات المؤسسة من المورد البشري و ذلك لمعرفة واجبات ومسؤولية كل وظيفة ما يوفر لإدارة الموارد البشرية تقريراً وحقائق عن الوظائف التي تحتاجها المؤسسة حسب سياستها الإستراتيجية وتجنبها الوظائف التي لا تعطي مردوديتها ولا تخدم نشاط المؤسسة وتكون عبء عليها

2- التوظيف والترقية

إن عملية التوظيف في أي وظيفة مهما كانت في السلم الإداري للمؤسسة تخضع لشروط ومعايير مثل المستوى التعليمي والخبرة والحالة الجسدية للمترشح وكل هذه الشروط والمواصفات يوفرها تحليل الوظيفة أما الترقية هي عبارة عن تقلد منصب أعلى من المنصب الحالي لصاحب الوظيفة مما يفرض على الموظف إلتزامات ومسؤوليات أكبر، وهذا يتطلب مؤهلات ومواصفات خاصة بالمنصب، لذا يستعمل تحليل وتوصيف الوظيفة لتقديم مدير الموارد البشرية المواصفات والمؤهلات الواجب توافرها في صاحب الوظيفة.

3- إعداد نظام الأجور

من أجل تصميم نظام عادل للأجور في أي مؤسسة لابد من معرفة أهمية الوظيفة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة والمهام والمسؤوليات المترتبة على عاتق شاغل الوظيفة والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة مع الأخذ بعين الإعتبار الخبرة المكتسبة خلال المسار المهني، كل هذه البيانات تحدد قيمة الأجر للوظيفة. وتستمد إدارة الموارد البشرية هذه البيانات من تحليل وتوصيف الوظيفة.

4- التدريب والتكوين

إن تحليل الوظيفة يوفر لإدارة الموارد البشرية كافة المعلومات عن المؤهلات والمهارات لأداء أية وظيفة في المؤسسة وطبيعة الأعمال المسندة لصاحب الوظيفة، وعلى هذا تصمم المؤسسة إحتياجات التدريب والتكوين وذلك بوضع برامج تدريبية تحدد فيه الوظائف للتكوين، الأفراد المعنيين بالتكوين والوسائل المستعملة في التكوين .

5- الوقاية من الأخطار المهنية

يعطي تحليل الوظيفة توصيفاً شاملاً لها بما فيها الأخطار والحوادث المتوقعة لشاغل الوظيفة أثناء أداء مهامه مما يجعل المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار توفير التدابير اللازمة للوقاية من هذه الأخطار

²⁸ -حسين بوتلجة -محمد الأمين مشرور وحسين اسحاق - تحليل وتوصيف الوظائف كأحد أليات الهندسة الوظيفية-مجلة التنظيم والعمل -

6- نظم الدافعية

من خلال استنتاجات تحليل وتوصيف الوظيفة يمكن تصميم سياسة تحفيز تلي حاجات العمال النفسية والاجتماعية، وتهيئة المناخ العام للعمل وفق مقتضيات الوظائف ومتطلبات شاغلها.

7- تقييم الأداء

يلخص تحليل الوظيفة معايير لقياس أداء الفرد أثناء القيام بالمهام الموكلة له خلال أداء مهامه، والمعايير المحددة في تحليل الوظيفة هي المرجعية لقياس أداء صاحب الوظيفة وذلك بمقارنتها مع الأداء الفعلي للموظف.

8- تصميم الهياكل التنظيمية

يستند التصميم التنظيمي على تحليل الوظائف إذ على أساسه تحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط التي تمارسه المؤسسة وتحقيق توجهاتها الإستراتيجية، كما يفيد التحليل الوظيفي في التعرف على المشكلات التنظيمية مما يتيح للمؤسسة بإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشكلات.

9- إدارة الجودة الشاملة

يدرس تحليل الوظيفة توصيفا دقيقا للوظيفة و المؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وذلك للارتقاء بمستوى عالي في الأداء الذي يحقق الجودة الشاملة .

المطلب الثاني : طرق تحليل الوظيفة

إن كل عملية تحليل للوظيفة تتوقف على دقة المعلومات والبيانات التي تحصل عليها محلل الوظيفة لهذا كل وظيفة لها طريقة وأسلوب الذي يعطي نجاعته ودقته للمعلومات حسب ما تتميز به كل وظيفة في التحليل ويعددها الباحثين في ثلاث أساليب رئيسية²⁹ الملاحظة، المقابلة الشخصية والإستبيان الكتابي وهناك من الباحثين من يضيف أساليب أخرى وهي قائمة تحليل المركز وطريقة السجلات الرسمية

1- الملاحظة

قبل بدأ هذه العملية يحدد محلل الوظائف الذي هو بصدد تحليلها ويطلب الاذن من المسؤول المباشر بمباشرة عمله. وأول ما يقوم به هو التعريف بالمهمة المسندة إليه للعاملين حيث يوضح لهم الغرض والهدف من العملية وهذا ليتمتع بالحرية في العمل وتكون عملية الملاحظة بتتبع عمل شاغل الوظيفة وإجراءاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه الطريقة توفر دقة الحقائق التي يتم جمعها عن الوظيفة وتعطي الملاحظة الشخصية فعاليتها عندما تكون الوظيفة تعتمد على الطابع الجسدي المتكرر والتي السلوك الظاهر.

2- المقابلة الشخصية

ويقصد بهذا الأسلوب هو مقابلة شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر مع محلل الوظيفة ولا يستثنى الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة ولا يقوم المحلل بمقابلة جميع العمال الذين يؤدون نفس الوظيفة أو العمل

²⁹ - محمد هاني محمد - مرجع سابق ص 241

وهذا لربح الوقت بل يختار عينة تتكون من شاغلي الوظيفة الأكثر خبرة والأقل خبرة ، ويقوم المحلل بإثارة الأسئلة مع شاغل الوظيفة تتعلق بحجم الواجبات الوظيفية والأجزاء التي تتكون منها وتكرارها وتوقيتها ودرجة أهميتها والإشراف الذي تمارسه الوظيفة .وتتميز هذه الطريقة بالحصول على المعلومات الكافية وإحاطة المحلل بجميع جوانب الوظيفة ، لكن يعاب على هذا الأسلوب الإهتمام بشاغل الوظيفة لا على مواصفات الوظيفة نفسها ، وأيضا يعطي تحليلا أنيا ويهمل التوقعات المستقبلية ولا يأخذ الإحتياجات للمستقبل.

3- الإستبيان الكتابي

يضع المحلل مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بالوظيفة المراد تحليلها من حيث الواجبات والمسؤوليات والمعدات اللازمة لإنجاز الوظيفة ويقدم الى شاغل الوظيفة للإجابة عليه ، وعلى المحلل يضع أسئلة تتناسب مع مستوى شاغل الوظيفة وتكون اسئلة واضحة لا غموض فيها .والاستبيان هو من أكثر الأساليب استعمالا في جمع المعلومات والبيانات وهذا يرجع إلى سهولته وانخفاض تكلفته. لكن يعيبه ان البيانات التي يتم جمعها عن طريق إجابة شاغل الوظيفة لا تكون معلومات دقيقة وهذا لإعتقاد شاغل الوظيفة بأنها ستؤثر على مساره المهني وتخلق له مشاكل مع رئيسه المباشر والإدارة العليا .

4- قائمة تحليل المركز³⁰

يتمتع هذا الأسلوب بدرجة عالية من الدقة والتخصص ، ويركز هذا الأسلوب على أنشطة التي يقوم بها الأفراد ، حيث يتم إستخدام جوانب متعددة من أنشطة الأفراد، والجوانب هي كالآتي:

- طرق وأساليب شاغل الوظيفة للحصول على المعلومات لأداء مهامه
- تحديد الجهود والنشاطات الجسدية.
- مراعاة العلاقات الوظيفية بين الآخرين والضرورة لأداء المهام.
- مراعاة وتحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

5- طريقة السجلات الرسمية³¹

في بعض المؤسسات يقوم الموظف بتدوين كل مايقوم به من أعمال دورية كانت أم إستثنائية ولهذا يعتمد عليه محلل الوظيفة كمرجع لجمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة من أجل عملية التحليل

المطلب الثالث :مقومات وأهداف التحليل الوظيفي

للقيام بأي تحليل وظيفي مهما كانت طبيعة التحليل يجب على المحلل الإعتماد على اسس مقومات نجاح العملية وتجنب كل عنصر أو مرحلة تعيق المهمة ، وهذا للحصول على نتائج تحليل موضوعية ومبنية على

³⁰ - بوزيد سليمة -تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الإختصاص المناسب -مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي - العدد 28 ، ديسمبر 2018 ص

³¹ -سهيلة محمد عباس -مرجع سابق - ص89

أسس علمية كي تقدم للمؤسسة معلومات دقيقة تبني عليها إستراتيجية لجعل الوظائف تحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة

1- مقومات نجاح التحليل الوظيفي

- تدعيم الإدارة لعملية التحليل بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة، ويمكن أن يتحقق هذا الدعم إذا تم إقتناع الإدارة بأهمية تحليل الوظائف والفوائد المترتبة عليه، لذلك يجب توضيح أغراض الوصف للإدارة والأسلوب المستخدم بما يحقق الموضوعية ودقة النتائج والفترة اللازمة لإتمام العملية وتكلفة البرنامج والأفراد اللازمين للإشتراك في العملية

- ضرورة الحصول على تعاون العاملين والمشرفين في توفير المعلومات اللازمة ودقتها، ويمكن أن يسهم شرح أهداف التحليل وأبعاده في تحقيق هذا التعاون

- توفير المحللين الأكفاء للقيام بجمع البيانات وتفريغها وتحليلها وإعداد التقرير النهائي لتحليل الوظائف، وإن لزم الأمر إلى الاستعانة بالخبراء المتخصصين سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها

- ضرورة وضع برنامج للوظائف المراد تحليلها ليحدد فيه خطوات التحليل وأن يتم إعداد البرنامج بناء على دراسة عملية دقيقة³²

2- معوقات عملية تحليل الوظائف:

إن عملية تحليل الوظائف كغيرها من العمليات لها مقومات نجاح ومعوقات وعراقيل تعيق العملية

التي سنذكرها فيما يلي:

- عدم تعامل الموظفين بمصداقية وروح المسؤولية مع محلل الوظيفة وذلك بعدم إدلائهم بالمعلومات الحقيقية والدقيقة في مجال عملهم، وخاصة إن كانت معلومات سلبية بالنسبة إلى نظرتهم.

- عدم فهم وإستيعاب الموظفين الغرض من عملية التحليل الوظيفي بأنها لإيجاد النقائص في ميكانيزمات واليات سير الوظيفة وليس لمعاقبة الموظف

- عدم ثقة الموظف في المسؤولين مما يؤدي بطبيعة الحال إلى عدم الثقة في محلل الوظيفة خاصة إن كان خبير من خارج المؤسسة

3 – أهداف تحليل الوظائف:

إن الأهداف والنتائج المرجوة من التحليل الوظيفي للمؤسسة ما هو إلا معرفة المعلومات بدقة متناهية حول مايلي :

³² - بوزيد سليمة - مرجع سابق ص 186

- حجم و المسؤولية المترتبة عن كل وظيفة
- مقدار جهد الموظف في أداء وظيفته والذي ينقسم إلى نوعين هما جهد ذهني أو جهد جسدي أو كلاهما
- خصائص والمؤهلات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة
- الظروف المناخية والنفسية التي تؤدي فيها الوظيفة
- طبيعة وماهية الأعمال والوظائف
- عدد المهام ونوعيتها الملقاة على الموظف في أداء وظيفته
- أسلوب أداء الوظيفة وبيئة العمل
- العلاقات الإجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة
- مدى تداخل وترابط الوظائف فيما بينها
- إعادة النظر في توصيف الوظائف على ضوء التحليل وذلك إذ ما جرى تعديل في متطلبات الوظائف

خلاصة

تسعى كل مؤسسة في السوق إلى النجاح والتفوق والتميز عن المؤسسات المماثلة وذلك بمعرفة أهمية الوظائف التي تحقق أهدافها وذلك يكون بتحليل وتوصيف جميع وظائف المؤسسة لما له من إيجابيات في تحقيق الميزة التنافسية من جهة ومن جهة ثانية يوفر الشعور بالإنتماء والولاء لدى الموظف وذلك بالتسيير الجيد والعادل لمساره المهني من طرف إدارة الموارد البشرية مما يخلق في نفسه نوع من الرضا الوظيفي اتجاه المؤسسة .

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي وأثره على الفرد

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي وأثره على الفرد

تمهيد

يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات وذلك منذ عام 1930 حيث استخدموا منذ ذلك التاريخ عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على المواقف و الميول الذاتية أو مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم .

كما استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة و علم النفس و بعض العلوم الأخرى ذات العلاقة. ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد و معرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه في عمله ، و من ثم تحقيق أهدافه الخاصة به و كذا أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة و لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

* محددات الرضا الوظيفي.

* آثار الرضا الوظيفي على الفرد.

المبحث الأول: محددات الرضا الوظيفي:

للعمل دور هام في حياة الفرد و المجتمع ككل ففيه تقضى معظم الأوقات و به تتحقق ذاتنا و نشبع حاجاتنا و ما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة فهو يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه العمل أو الوظيفة حيث إن هذه المشاعر تعطي للوظيفية قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل و ما يحيط به ، و عليه نستعرض في هذا المبحث بعض المحددات التي من خلالها نستطيع تحديد مدى رضا الفرد العامل في عمله و هذا من خلال ثلاثة مطالب تتمثل في ماهية الرضا الوظيفي و كذا العناصر و آليات قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي :

1 - مفهوم الرضا الوظيفي :

يعبر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الايجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام اتجاه عمله بسبب تحقيق احتياجاته و رغباته في العمل ، إذ انه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال و تحفيزهم .

لغة:رضي عن الشيء اختاره و قنعه به (ورضي رضا - ورضوانا و مرضاة) عنه و عليه ضد السخط فهو (رضى) لأنه مصدر فعل رضي. وارتضاه رآه أهلا ورضى عنه أحبه و اقبل عليه³³

اصطلاحا: يعرف اميل (Hample) الرضا انه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه³⁴

و من هنا نقول إن الرضا الوظيفي عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد³⁵

- بينما اتفق كل من ماسلو و بورتري على أن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية³⁶

أي لدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل و الانجاز الذي يحققه العاملون.

- فيما يرى العدلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من خلال العمل نفسه *محتوى الوظيفة و بيئة العمل الداخلية و عوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة³⁷

³³- ابن المنظور مصطفى -لسان العرب - الطبعة 04 -دار صادر-بيروت -- المجلد 05- سنة 2005- ص 168

³⁴- عائشة مصطفى المناوي -سلوك المستهلك - الطبعة 02 - دار مكتبة عين شمس- القاهرة سنة 1998- ص122

³⁵-محمد سعيد انور سلطان -السلوك التنظيمي - دار الجامعة الجديدة للنشر- مصر- سنة 2003 ص195

³⁶- محمد سعيد انور سلطان- السلوك التنظيمي -نفس المرجع -ص 195

و من خلال هذه التعريفات للرضا الوظيفي يمكننا القول إن البعض منها ركزت على جانب العاملين و البعض الآخر ركز على ظروف العمل ، بينما ذهب الآخرون إلى الجمع بين العاملين معا. و عليه فان الرضا الوظيفي للأفراد العاملين يتحقق عندما³⁸

- تجد الحاجات الملحة للفرد إشباعا كاملا لها في العمل .
- يجد الفرد انه يوجد إمكانية إن يلعب الدور الذي يرغب فيه في الحياة.
- يكتمل الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانياته وقدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله.
- تزداد درجه إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته الخاصة.
- يصل الفرد إلى قيمة الإبداع التي يريد إن يحققها في عمله.
- الرضا يتحدد بتوقعات و استجابتها لحاجيات الأفراد.
- الرضا يتحدد بعوامل متعددة و مركبة، واستجابة شعورية لظروف العمل.

2-أهمية الرضا الوظيفي: تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في

2-1-بالنسبة للموظف: ارتفاع شعور الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف يؤدي إلى:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- الحصول على راتب جيد مقارنة مع أشخاص في مواقع أخرى يفتقرون فيها إلى الرضا الوظيفي.
- التمتع بالتقدم الوظيفي و النمو بشكل متواصل.
- توفر عنصر الولاء الوظيفي تلقائيا فور تحقيق الرضا الوظيفي.
- حصد الجوائز و المكافآت باستمرار.
- ارتفاع مستوى الالتزام بأداء المهام الموكلة للموظف.

2-2- بالنسبة للمؤسسة:

- تحقيق مستوى متقدم من النتائج.
- إتاحة الفرص للموظفين للتعلم و النمو أكثر فأكثر.
- تحقيق أرباح و عوائد مادية أعلى من قبل.
- القدرة على الاحتفاظ بالموظفين لأطول وقت ممكن.
- توطيد العلاقات بين الموظف و البيئة التنظيمية التي يعمل بها.
- بذل أفضل ما لدى الفرد من جهد لغايات الأخذ بيد الشركة نحو التقدم و التطور.
- تمكين المؤسسات بالاحتفاظ بذوي الخبرات و الكفاءات البشرية ومنعها من التسرب للمؤسسات

³⁷-عادل عبد الرزاق هاشم -القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي - دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان -الأردن- سنة 2010 ص 86

³⁸-فاروق عبده فليح-السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية- الطبعة 01-دار المسير للنشر،الأردن-سنة 2005ص260

- مؤازرة العاملين للمؤسسة في الأزمات بغش النظر عن المردود المادي.

المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف البرامج وسياسات القوى العاملة في والمنظمة لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، ولقد استخدم الكثير من الباحثين في المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل، إذ أن استعمال الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي وتحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها ومن ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، و في الوقت الحاضر ومع تطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس التغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية والاتجاهات النفسية والرضا، وهناك العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي يمكن تقسيمها الى طريقتين رئيسيتين هما³⁹:

1- أساليب القياس الموضوعية للرضا:

تعتبر طريقة تحليل الوثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات وترك الخدمة (دوران العمل) كأداة لقياس الرضا الوظيفي من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات وترك الخدمة، وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وهذين المتغيران ونعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيران:

1-1- معدل الغياب:

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل واشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل او قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي

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

³⁹ - صديقي محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي-السلوك التنظيمي - الطبعة 10-المكتب العربي الحديث -الإسكندرية- مصر-سنة2003 ص216

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل: شهر، ستة أشهر، موسم، و أيضا لمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية، تتخذ كميّار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا، إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب فليست كل الغيابات تعبر عن حالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العمل بسبب المرض، حادث تعطل النقل أو الظروف العائلية و غيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة ،وهو التفسير الذي أدركه تعريف Bélanger وزملاءه للغياب على انه *عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك*

2-1- معدل ترك الخدمة أو دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، و عليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا، و يحسب معدل دوران العمل⁴⁰:

$$\text{معدل دوران العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

و ينتقد المقياسين السابقين بـ:

- معدلي الغياب و دوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدهما.
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة و عدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب و ترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف و لا ينظران في حقيقتها .
- تحتاج المؤسسة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

2 - أساليب القياس الذاتية للرضا الوظيفي:

و يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي و تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن الأسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة و تحاول ممن خلال هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ، و من الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا و يمكننا أن نميز أربعة طرق رئيسية تتعرض لها فيما يلي:

⁴⁰ - بوزي زهراء- إستراتيجية أداء الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي-مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة مستغانم، 2016/2017 ص44

1-2- طريقة التدرج التجميعي ل* ليكرت*

في سنة 1932 نشر*ليكرت* موضوعاً تحت عنوان *تقنية قياس الاتجاهات و ذلك في مجلة أرشيف علم النفس اقترح فيه أسلوباً جديداً يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته و تتبع كل عبارة بخمسة آراء حيث انه لا يمكن قياس اتجاه ما بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات التي تعطي الإجابات المميزة ويعتمد إلى استبعاد الفقرات غير المميزة كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات و صدق مقياسه و ذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء و المنهجية، و المهم إن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب و عبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعاً ما، و في الأخير يحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه، و لإجراء هذا الحساب ينبغي إن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه إيجابي و النقاط العالية أيضاً التي قد تدل على اتجاه سلبي و ذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة و السالبة التي تقيس الاتجاه و يمكن الوصول إلى إن مقياس ليكرت يتبع الخطوات التالية⁴¹:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب و بعضها الأخر بصيغة السلب بحيث تتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية و المعارضة الشديدة .

صيغة الإيجاب: إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	أعارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

• صيغة السلب: إنني أشعر بخيبة أمل عند وجودي في العمل

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	أعارض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- اختيار عينة لإجراء البحث و جمع الإجابات المختلفة.
- جمع كل النقاط لمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

41 - أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - دار النهضة العربية، بيروت 1971، ص 415

- تحديد العبارات الأساسية و النهائية للمقياس و إعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات غير الملائمة، و للقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة و المنسجمة ينبغي للباحث ان يكون ملما بتقنية تحليل الفقرات و بحساب ثبات و صدق الاختيارات و شروط القياس بصفة عامة.

* و من الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس مايلي:

أ- تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

ب -إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة الشديدة.

ج -إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بان يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس و لهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص⁴².

2-2- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبيرج (Herzberg) :

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص ،والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل،وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

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

ب- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا،أي المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط و محاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس⁴³

2-3- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثurstون (Thurstone):

وضع كل من chauve et Thurstone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية،عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على إن العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية،و إنها تمثل أقصى الدرجات السلبية ،ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

و لقد كان الباحث يطلب من المحكمين إن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11 قسما) أو فئة بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى بينما توضع العبارة التي تدل على تقبل أو نقرر في الفئة 11 ،كما توضع العبارة التي تدل على تقبل أو نقرر في الفئة 06 و هي العبارة المحايدة ،و العبارات تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.

⁴² - محمد عمر الطنوبي-قراءات في علم النفس الاجتماعي - مكتبة المعارف الحديثة-الإسكندرية سنة 1999 ص122

⁴³ -أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - مرجع سابق،ص416

2-6- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة)

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم ، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام ، وهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل ، وتكون المقابلة أو المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة و بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم و حقهم في الخصوصية.

2-7- أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس و تقييم رضا الفرد عن عمله و هنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا ثم يتم اختيار و فحص الإجابات لاكتشاف مسببات الرضا من عدمه، فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد موافق في العمل و التي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف أو عندما يمتدحون المصرف لمعاملتهم الطيبة يظهر هذا نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل .

المطلب الثالث : النظريات الأساسية لتفسير للرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فردريك تايلور (Frédéric Taylor) و بقي هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة ، حيث يرى هذا المفهوم إن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي ، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) و التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين علاقات إنسانية، ثم تلتها نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي و التعرف على أسبابه و التنبؤ به و كيفية التحكم فيه أو تحسينه و فيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم و منظماتهم⁴⁶ :

1-نظريات الحاجات (Needs Theory) و تفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow) ، نظرية الدفر (Alderfer) ، و نظرية ماكيلاند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة و الرضا الوظيفي بصفة خاصة.

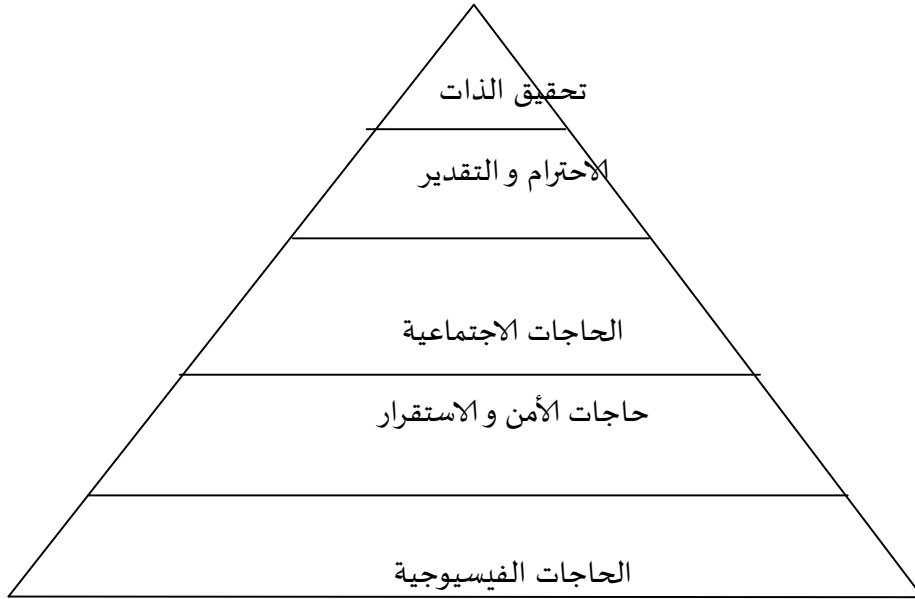
1-1- نظرية هيكله الحاجات لأبراهام ماسلو:

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على إن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام الأولويات (Priorities) معين، فإذا ما اشبع الإنسان رغباته و احتياجاته الدنيا فانه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى و العليا، و بمعنى آخر فان الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع

⁴⁶ - السالم سالم محمد - الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية - مطبوعات الملك فهد الوطنية - الرياض - سنة 1997 - ص 28

احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا، و يعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي يبين بان الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي عبر خمس مستويات حيث قام في سنة 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً⁴⁷ كما في الشكل رقم (01-02)

الشكل رقم: (02:II) تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلوا



المصدر: صلاح عبدالقادر النعيمي- الإدارة- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان سنة 2008 -ص70

وستتطرق إليهم بشرح حول حاجات الإنسان الخمسة والتي يمثلها الشكل السابق:

1-1-1-1 الحاجات الفسيولوجية الأساسية:

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن حاجات الفرد المحددة مثل المأكل، المشرب، والملبس وغيرها، وتضيق هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل من اجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع حاجاته الفسيولوجية الدنيا.

1-1-1-2 حاجات الأمن والاستقرار

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما اشبع حاجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ

⁴⁷ - المهندس عادل عبد الرزاق هاشم - القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي - مرجع سابق ص91

الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، ومن أجل تحقيق ذلك يقوم ببناء مخازن لتخزين الطعام ما يعمل على بناء الأسوار لحماية مدينته و تحصين بيته من الغاضبين، ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترى التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجأة

1-1-3- الحاجات الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية. وبمعنى آخر، إن الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في ومجاهاة الأخطار التي تعترض طريقه.

1-1-4- حاجات التقدير والاحترام:

يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وإن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة بجدر به إن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع مع احترام العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الحاجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

1-1-5- حاجات تحقيق الذات والكياسة في العمل :

وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة والانجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات الهرم للأولويات وهذا ما يجعلها إن تكون أرقى الحاجات الإنسانية واسماها و اقلها تحديداً.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته ومنها⁴⁸:

أن الإنسان في حاجة مستمرة وإن حاجاته تؤثر على سلوكه و الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على السلوك.

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

2- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، ليصل إلى حاجات تحقيق الذات. وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف على أساس إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي أنه كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما

⁴⁸ - عاطف جابر طه عبد الرحيم- السلوك التنظيمي- الدار الجامعية -الإسكندرية سنة 2009-ص90

زاد رضاه الوظيفي و العكس صحيح⁴⁹

لقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات نذكر منها⁵⁰:

- اعتبر ماسلو إن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات ، إلا إن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما ، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحجته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة و هي حاجة التقدير والاحترام .

- تفترض النظرية إن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة ، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد إن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا ، وهذا غير موجود دائما في الواقع ، حيث يمكن للإنسان إن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل و في نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين و كسب التقدير والاحترام منهم.

- تفترض النظرية إن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل و الظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات و الظروف الجديدة و المحيطة به.

1-2-2- نظرية الحاجات لالدرفر (Alderfer):

على غرار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تكملة لها و التي قدمها الدرفر عام 1972 المعروفة بالرموز أي. ار. جي E.R.G و التي يعتقد فيها إن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية و المتمثلة في مايلي:

1-2-1- حاجات الكينونة (الوجود):

و هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام و الماء و غيرها و هي تماثل الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان عند ماسلو.

1-2-2- حاجات العلاقات (الانتماء):

و هي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية و المحافظة عليها و هي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

⁴⁹ - بلخيري سهام، عشيط حنان- اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- مذكرة لنيل شهادة ماستر معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - البويرة، 2011/2012 ، ص14

⁵⁰ - مصطفى كامل أبو العزم عطية - مقدمة في السلوك التنظيمي- المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية ، 2000 ، ص 134-135

1-2-3--حاجات النمو:

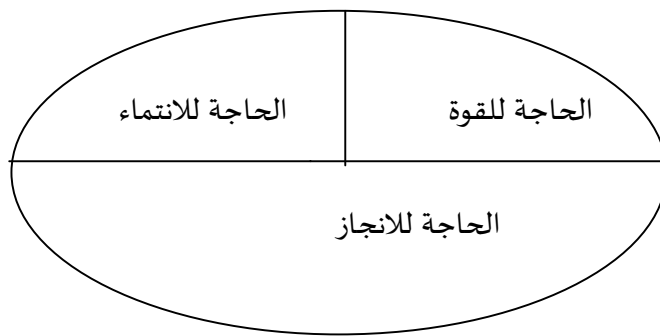
و هي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات و حاجات تحقيق الذات و هي تماثل حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

في هذه النظرية يتفق الدر فر مع ماسلو على إن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها و أهمية الحاجات الأعلى منها في المستوى، كما انه يتفق مع ماسلو بان إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس ، كما إن السعي إلى إشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس ، إلا أنه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو انه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب و لن يكون له تأثير ، ولكن الدر فر خلافا لذلك يرى لن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض من إشباع حاجات أعلى، و بناء على ذلك إن لم يكون في استطاعة المدير إن يعطي ظروفًا أفضل للعمل ، فان النقود و الزيادة قد تعني، هرم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر و تختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن و الجنس و الظروف الاجتماعية⁵¹

1-3-3- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز) لماكيلاند (Mecehhand.Achievement,Theory)

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بان الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه ، إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات و طبيعتها التأثيرية حيث قدم العالم الأمريكي النفساني ماكيلاند (1973م) في نظريته المعروفة بنظرية الانجاز أن لدى جميع الأفراد و بدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعهم و توجيه سلوكهم و يمكن إدراجها في الشكل التالي:

الشكل رقم:(II-02) الحاجات الثلاثة لميكلاند



المصدر: بلخيري سهام و عشيق حنان-أثار الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية-مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي- جامعة البويرة سنة 2011-2012- ص16

⁵¹ - عادل عبد الرزاق هاشم - مرجع سابق ص96

وفي ما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لميكيلاندا :

1-3-1 الحاجات للانجاز:

و تعكس رغبة الموظف في الانجاز الأفضل و بأكفاً الطرق و كذلك حل المشكلات المعقدة و التعامل مع المهام الصعبة ، أي هي الرغبة في التميز.

1-2-3-1 الحاجة للقوة:

و هي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين ، يعني الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

1-3-3-1 الحاجة للانتماء:

و هي تمثل الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و الاحتفاظ بها .

كما ان نظرية الحاجات الثلاثة لميكيلاندا تقوم على مجموعة من الافتراضات نذكر منها⁵²:

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للانجاز ، فالموارد البشرية التي تتميز بان لديها دافع قوي للاتجار يرتفع لديها الشعور بالسعادة و الرضا من تحقيق النتائج الجيدة ، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجازي ضعيف.

- تكتسب الحاجات السابقة و تتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

- لا يصلح ان يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي ، حيث يرى ماكيلاندا ان سعي هذا الشخص لتعزيز علاقته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية و الفاعلية في اتخاذ القرارات المناسبة ، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الشخصية و الاجتماعية على الاعتبارات الموضوعية.

و عليه فانه حسب هذه النظرية فان الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بان لديه دافع انجاز ضعيف ، كذلك فان الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بان لديه دافع ضعيف للانتماء.

و اهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة للانجاز و هي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى ، ومن ثم تكون محرك أساسي لدافعية الموظف لأداء عمله⁵³:

- لقد لاقى نظريات الحاجات رواجاً بين كثير من الباحثين و المدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها ، وان اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجع لتحقيق

⁵² - طارق طه - إدارة الأعمال منهج حديث معاصر - دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 645.646

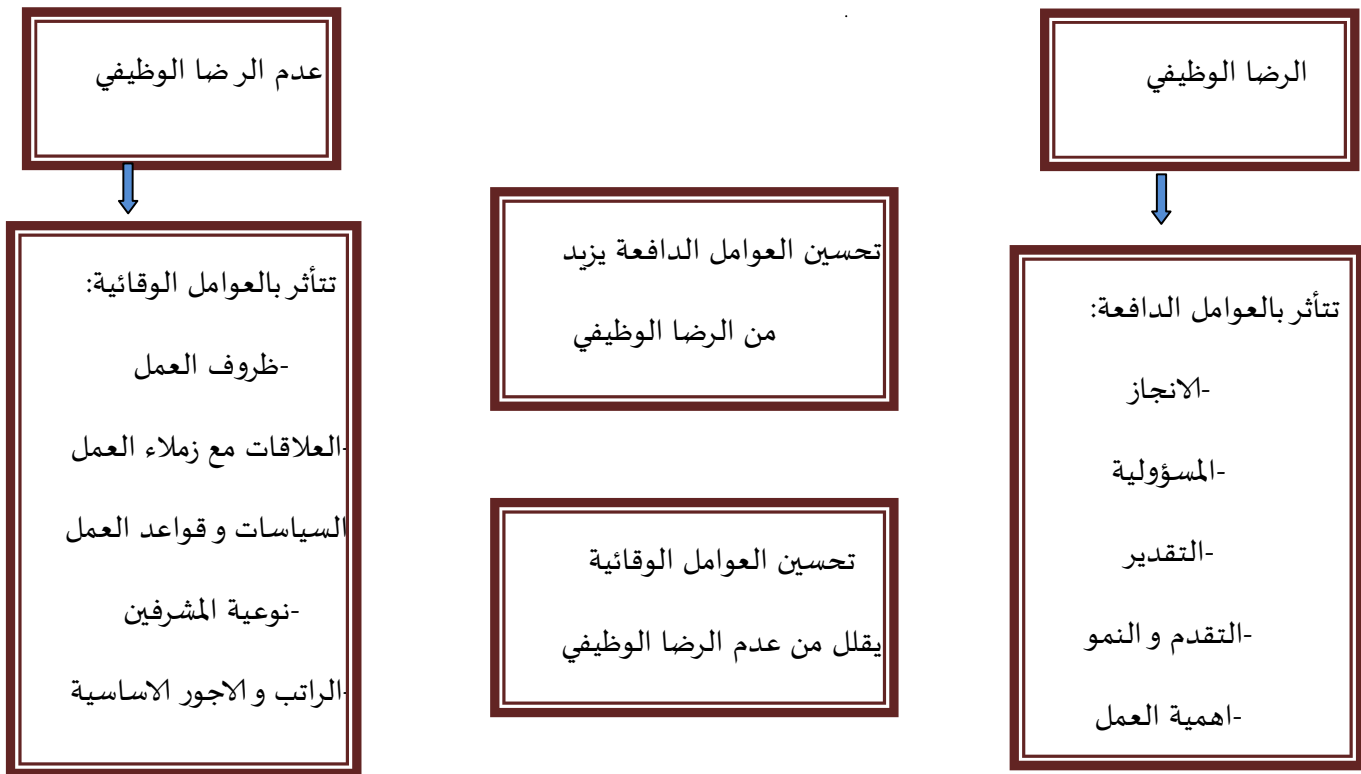
⁵³ - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ - إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين - دار وائل للنشر - عمان 2008 ص 396

الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

2-نظرية ذات العاملين: (Two Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي

استطاع فردريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء ، وأن العوامل المؤدية الى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية الى الاستياء و قام من خلالها بالفصل بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي و العوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي و الشكل رقم (03-02) يلخص أفكار نظرية هيرزبرج:

الشكل رقم:(03-II) نظرية ذات العاملين لهيرزبرج



المصدر: صالح محمد محسن العامري- الإدارة والأعمال- دار وائل للنشر-عمان -سنة 2007 -ص464

يبين الشكل السابق أن هذه النظرية تحتوي على عاملين أساسيين ركز عليهما هيرزبرج وهما

2-1-العوامل الدافعية:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك ، و هذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية و هي عوامل مرتبطة بالوظيفة حيث إنها تزود الأفراد بالدافعية و بالتالي تؤدي إلى الرضا الوظيفي و

تتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهم ماسلو وترتبط بمحتوى العمل او بالوظيفة .

2-2-العوامل الوقائية:

وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالآتي:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| أ- ظروف العمل المادية | د- الإشراف |
| ب- العلاقات مع الرؤساء | هـ- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة |
| ت- العلاقات مع المرؤوسين | |

3-نظريات المقارنة:

يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد بين بعض العوامل ، وفي مايلي عرض لبعض هذه النظريات:

3-1- نظرية العدالة لأدمز:

ترى أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الى تحقيق الشعور بالعدالة ، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز (1963) هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه ، وفيما يلي عرض النقاط الأساسية لهذه النظرية:

- أ- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل بها.
- ب- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة ، تكون العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية و المعاملة و كذا الحوافز المادية و الشكر و التقدير في البسط أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات و أداء و خبرة و تعليم و كمية عمل و جوده.
- ت- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه على أساس المقارنة بين النسبة السابقة التي تخصصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة ، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كما يلي:

عوائد الآخرين

عوائد الفرد

تتم مقارنتها بـ

مساهمات الآخرين

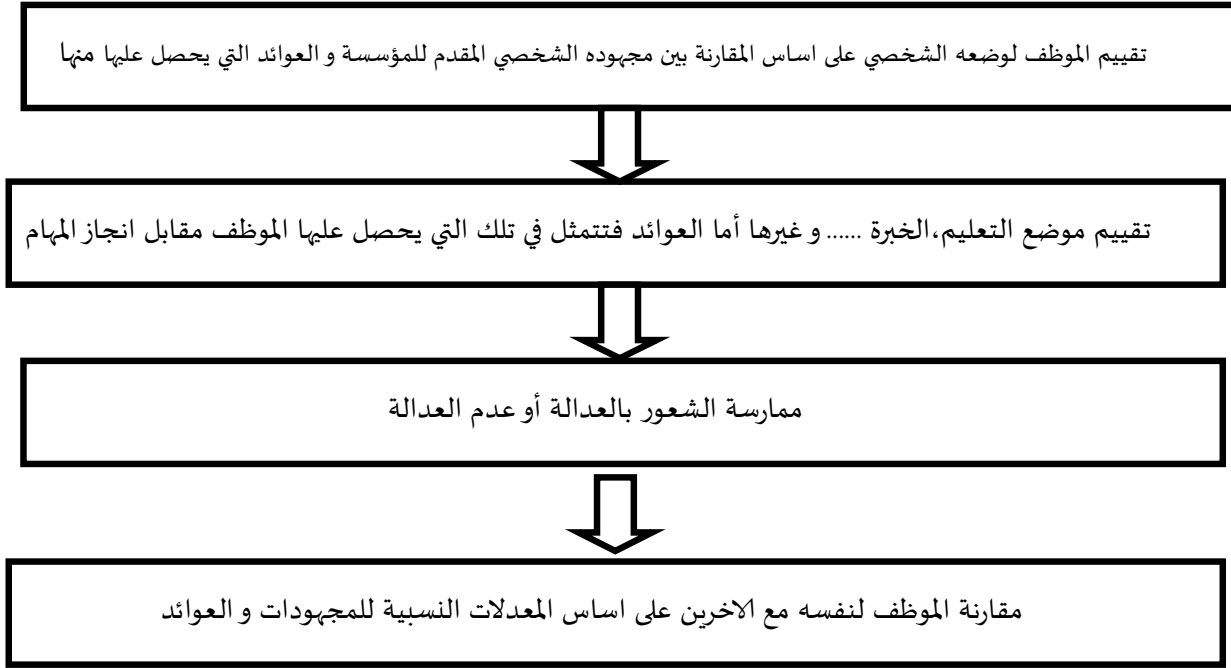
مساهمات الفرد

ث- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة (عدم الاتزان و التوتر) فان هذا سيدفعه الى محاولة التقليل من التوتر التالي إنهاء حالة عدم العدالة ، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي الى القدرة الدافعة و

إلى تحمس الفرد إلى سلوك معين وغي جانب الأخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار و بان الأمور تسير في نصابها.

ج- وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم:(04-02) خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي على وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص216

-ما نستنتجه من خلال الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية *مجهودات/ عوائد * حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته مقابل مختلف العوائد التي يتحصل عليها هذا الموظف من طرف المؤسسة.

كما بينت هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين، كما انه يخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة .

2-3--نظرية التوقع ليفروم (Expectancy Theory):

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية و التفكير مسبقا مما يؤدي به إلى اتخاذ اتجاه محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أسسها الدكتور فروم Victor Vroom عام 1964 أن دافعية الفرد

لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ويمكن تلخيص خصائص هذه النظرية في النقاط التالية⁵⁴ :

أ-يميل الفرد إلى الاختيار بين عدة بدائل للسلوك،و أن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به عوائده .
ب-أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

- توقع الفرد بأن هذا الاداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

ج-أن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع ، الوسيلة و المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد ، و انه باختلاف الأفراد يختلف التقدير فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر .

د-ترى النظرية إن الفرد لديه القدرة و الوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة و إعطاءها تقديرات و قيم ، و عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهابا.

من خلال هذه الخصائص يتضح إن العناصر السابقة تشكل جوهر دافعية الفرد و حتى انه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد} .$$

3-3- نظرية القيمة للوك:

يرى أدوين لوك (Edwin Lock) أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد ، و انه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل و إن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلوا و إنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدة بما يوده من عواءد يرى إنها تتناسب وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة .

4- نموذج ستيرز و بورتز :

اقترحا ستيرز و بورتز في كتابهما الحديث الدوافع و سلوك العمل نموذجا هيكليا متكاملا حيث افترض بان الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها فهما جيدا من خلال هيكل متعدد الجوانب.

⁵⁴ - عادل عبد الرزاق هاشم - القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، نفس المرجع السابق، ص97

ويرى الباحثان إن أية نظرية متكاملة في الدوافع، إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي، فإنها ينبغي أن تعني بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات الهامة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة. وهي موضحة بالشكل التالي :

الشكل رقم: (05-II) نموذج ستيرز و بورتري في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع

الفرد و صفاته	العمل صفاته و نوعيته	البيئة الإدارية و صفاتها
<ul style="list-style-type: none"> (1) الفوائد (2) المواقف والاتجاهات • نحو الذات • نحو العمل • نحو بيئة العمل و حالاته (3) الحاجات إلى: • المأمن • العلاقات الاجتماعية • الانجاز و النمو النفسي. 	<ul style="list-style-type: none"> • نوعية المكافأة و الجوائز الداخلية . • درجة الحرية و الاستقلال • كمية الانجاز المباشر و التغذية الرجعية. • كمية المهارات و أنواعها المتعددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • بيئة العمل الحالية: - الزملاء - المشرفون أو المشرف • الحركات و الفعاليات الإدارية - ممارسة المكافأة و الجوائز - نظام الحوافز و المكافآت - المكافأة الفردية (الثواب) - الجو العام للإدارة

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم- القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الطبعة العربية -2010-ص105

بعد استعراضنا لأهم النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي فإنه يمكننا القول بان رضا العامل يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاته و منظمته و بيئة عمله و كذا المجتمع الذي يعيش فيه و من هنا يصعب تعميم أي نظرية بذاتها على جميع العاملين ،لذا لابد من دراسة واقع العامل ألقبي و البيئي و العملي كي يتم اختيار و تطبيق النظريات المناسبة و الملائمة و التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق الهدف المنشود .

المبحث الثاني:العوامل المؤثرة في الرضا وأثار الرضا الوظيفي على الفرد

لقد حضي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام متزايد من طرف الباحثين في مجال الادارة و السلوك التنظيمي خاصة و انه يتعلق بالعنصر البشري ،هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر و التي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه و كذا البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة التي يعمل فيها و لها تأثير على أداءه .

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا

يقترن الرضا الوظيفي بعلاقة وثيقة بنفسية الموظف ذاته،فان لم تتحسن نفسية الموظف داخل بيئة العمل و خارجها و الشعور بالاستمتاع أثناء أداء المهام الموكلة إليه ، فلن يكون بذلك قد تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف إطلاقا ، و بناءا على ما تقدم سنتعرف على أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مباشرة

1- المكافآت و التعويضات المادية

يؤثر هذا العنصر بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي من عدمه ، إذ يسعى الموظف دائما إلى جني راتب جيد من خلال الحوافز و المكافآت ، كما يمكن إدراج التامين الصحي و الضمان الاجتماعي و غيرهما من الشروط العمل ضمن الأمور التي تبعث في نفسية الموظف الراحة و الطمأنينة و التمسك بالعمل أكثر.

2- توازن الحياة العملية و العائلية

يمكن أن يتجسد هذا العنصر من خلال فتح المجال للموظف في الحصول على الوقت الكافي لقضائه مع أفراد عائلته و أصدقاءه ، فضغط العمل يولد النفور و الكراهية اتجاه العمل و لذلك فان تحقيق التوازن بين الحياة العملية و العائلية يجعل من الموظف راض وظيفيا و بالتالي الحصول على أداء أفضل دون ادني شك بعد ترسيخ ثوابت الرضا الوظيفي.

3- الاحترام و التقدير

يحرص الإنسان بطبيعته على البقاء في البيئة التي توفر له الاحترام و التقدير بكل ما أوتي من قوة، وتحديدًا الموظف يصبح فخورا بنفسه و بمكان عمله و يقدم له الأمل ليصبح المكان الأمثل في البيئة التنافسية .

4- الأمن الوظيفي

عند شعورك بالأمان كأنسان عادي و ليس موظفا سيصبح عنصر الرضا متوفرا دون أدنى شك، فكيف الحال إذا كنت موظفا ترغب في تثبيت أقدامك في وظيفة ثابتة في ظل دوامة البطالة و الأسواق المتضاربة يوما تلو الآخر فمن الطبيعي إن يكون الموظف راضيا تماما عندما نشعر إن العوامل الخارجية المؤثرة سواء كانت سلبا أو ايجابيا لن تسلبه وظيفته.

5 – التحديات

في البداية لا بد من الإشارة إلى إن العمل في هذه الدنيا تلتصق به بعض التحديات أو الكثير منها إلا أنها تتفاوت فيما بينها من حيث القدرة على تجاوزها او عدم ذلك ومنها مثلا المناوبات في العمل او تكثيف العمل .

6-النمو و التطور الوظيفي

النمو حلم يسعى إليه كل موظف بغض النظر عن طبيعة عمله ، ففي حال تحقيق ذلك سيصبح الإنسان طموحا و يمضي قدما و يبذل قصارى جهده لتحقيق النمو؟، أما في حال لم يتوفر التطور الوظيفي فان الإنسان سيصبح متفاعسا عن القيام بوظيفته حتى لو كانت بسيطة.

7- الأجر والراتب

القاعدة الثابتة انه كلما ارتفع الدخل وازداد أصبح الرضا عن العمل متوفرا أكثر فأكثر حيث يصبح الإنسان قادرا على إشباع حاجاته ورغباته الاجتماعية و بالتالي الفسيولوجية.

8- ساعات العمل

تنص قوانين العمل في مختلف أرجاء الأرض أنها تتفاوت بين 8-9 ساعات فقط و في حال تجاوز ذلك يصبح وقتا إضافيا بما معناه إن القيمة المادية لأي وقت إضافي تحسب و تضاف للراتب الأساسي، وهذا ما يجعل الموظف يمارس وقته الإضافي وهو سعيد و يشعر بالرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: أثار الرضا الوظيفي على أداء الفرد :

1- اتجاهات الرضا الوظيفي:

- الاتجاه الأول: يدعي إن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الفرد في المنظمة و العكس صحيح . يفترض هذا الاتجاه إن الرضا عن العمل هو متغير مستقل بينما أداء الموظف هو متغير تابع له، يقوم على فكرة إن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل و يزداد إقباله عليه و ترتفع معنوياته و امتنانه لوظيفته و منظمته فترتفع بذلك إنتاجيته و أدائه⁵⁵ ، و العكس صحيح أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل تقل إنتاجيته كما يقل اقبله عليه و تقل مشاعر الامتنان لوظيفته و يقل نتيجة ذلك أدائه.

-الاتجاه الثاني: يدعي إن أداء العامل هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل، يدعي هذا الاتجاه إن أداء الموظف هو متغير مستقل في حين إن الرضا عن العمل هو متغير تابع، و تتضح هذه الفكرة من كون ان الفرد العامل إذا شعر إن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي المتمثلة في الترقية، الأجر و كذا ظروف العمل الملائمة مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء ، فسيعمل على تحقيق أداء عالي حتى يحصل على مكافآت عالية و التي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه .

و بالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا، لكن عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض فهذا ينجم عنه مكافآت بنسبة ضئيلة و بالتالي يكون إشباع الموظف قليلي و رضاه منخفض.

-الاتجاه الثالث يدعي انه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظف و رضاه الوظيفي، يفترض هذا الاتجاه إن العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموظف موجودة فعلا ولكن تغير احد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس إلى المتغير الأخر، إذن فهي علاقة تربطها عوامل وسطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية⁵⁶.

⁵⁵ - محمد سعيد أنور سلطان- السلوك التنظيمي- مرجع سابق ص 224

⁵⁶ - شنوفي نور الدين- تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية والاقتصادية - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 2005 ص 204.

يمكن إن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أداءه، وأحيانا يزداد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة و بذلك يكون أداءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفض، ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فانه يحاول سد هذا المشكل معالجته من خلال الأداء أملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات و الحاجات و من ثم الرضا عن العمل⁵⁷

2-مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي ، هذه المظاهر مع تعددها و اختلافها تؤثر بشكل ايجابي على العمل ومعدلاته فالعامل عندما يرضى عن العمل يجعله ذلك شخصا قادرا على الأداء و سنحاول توضيح هذه المظاهر فيما يلي⁵⁸ :

1-2 زيادة معدل الأداء

معدل الأداء نوعان ، المعدلات الكمية التي بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة ، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء و هناك المعدلات النوعية و تعني وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان ، كما يمكن إبراز معدل يمزج بين المعدلين السابقين إذ بموجبه يصل إنتاج الفرد إلى كمية محددة من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى محدد من الجودة و الإتقان.

-من هنا يمكن القول إن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو ما يسمى الرضا الوظيفي ، فالعامل عندما يرضى عن عمله يكون هذا التأثير ايجابيا على معدل الأداء لديه.

2-2 زيادة معدل الحضور

يمكن القول إن بعض الدراسات توصلت إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية غير مؤكدة بدرجة عالية ، في حين أن بعض الدراسات و الأبحاث تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل و هنا يمكن استخلاص أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل قلة نسبة الغياب و زاد معدل الحضور للعمل يصبح يمثل سلوكا معينا ، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل او الرضا عنه سوف يكرر العمل ذلك السلوك أي أنه يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل كونه سعيدا في عمله، إما إذا كان العامل غير سعيد في عمله او غير راض فذلك يتبعه سلوك سلبي.

⁵⁷ -قدور بن شريف العربي-محددات الرضا الوظيفي و أثارها على أداء الموظفين في المؤسسة- مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة

مستغانم، 2016/2017 ص 17

⁵⁸ - فايزة محمد رجب بهنسي-الرضا الوظيفي للعاملين- دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع-- مصر 2011 ص 41

2-3- الرضا العام عن الحياة

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي إن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام للحياة وأثبتت الأدلة أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وإن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ولتبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل و الرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، هذا يعني أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا عن الحياة والعكس صحيح، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخيارات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام في الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل⁵⁹

-مما سبق يمكن القول بأنه حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية، فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب و التفاهم مع العاملين و قلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد كما انه يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة ثابتة و متفائلة للحياة .

بالإضافة إلى هذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تسمى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي و نذكر منها⁶⁰

أ-التغيب عن العمل:

ويقصد به التخلف عن أداء العمل المكلف به العامل دون سابق إنذار وما يترتب عنه من أرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل بالإضافة إلى سوء معاملة العامل من طرف مرؤوسيه أو زملاءه في العمل و حتى البيئة التي يعمل فيها.

كما إن التغيب عن العمل يؤثر بدوره على معدل ساعات العمل المفقود، فالتغيب يمثل مظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل كما انه هناك علاقة بين الرضا عن العمل و عدم الرضا عنه و تغيب أو حضور العامل إلى عمله و الذي بدوره يؤثر على أداء العامل و إنتاجيته .

ب- سوء التوافق المهني

من بين مظاهر عدم الرضا الوظيفي سوء التوافق المهني وهو احد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل و بالتالي تتأثر الإنتاجية، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة و سوء العلاقات و ذلك يؤثر على أداءه لمهامه و الأعمال التي توكل إليه و هذا ما يؤثر على معدل إنتاجيته

⁵⁹ - بن سايح محمد- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة

، جامعة مستغانم، 2015/2016 ص 55 ص 56

⁶⁰ -فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سابق، ص 44 ص 45

ج- إصابات العمل والأمراض المهنية

تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي ، حيث أنها تسبب لعامل أثناء أداء عمله ، و تحدث عادة نتيجة استهتار العامل أثناء تأدية عمله و عدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن والسلامة أو عدم ملائمة ظروف العمل و عدم توفر معدات الوقاية المهنية و كل ذلك قد يكون نتيجة عدم رضا العامل عن عمله.

3- النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي⁶¹:

يشكل تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهميته البالغة في نجاحها و فعاليتها، و لكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنه التأثيرات و الانعكاسات المتوقعة و أحيانا تكون دون المتوقعة و لذلك من المهم بحث النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي و التي يمكن اجازها في بعض النقاط التالية:

- 1- يتمتع العامل الراضي عن وظيفته بصحة نفسية و ذهنية و جسمية عالية المعنوية مما ينعكس آثاره على زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين .
- 2- انخفاض واضح و ملموس في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل و الحوادث مما ينجم عنه تحقيق مستوى امان عالي و انخفاض في السرقة و الغدر و الضياع و توقف العمل و غيرها من السلبيات المرافقة للأداء الانساني المتدني في العمل.
- 3- انخفاض واضح و ملموس في الشكاوي و الظلم و الإحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابيا و ذلك بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء و السعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- يتسم العامل حينما يتحقق لديه الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز م التعلم للمهارات الجديدة و استثمار طاقاته الفكرية و الذهنية و الهندسية في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للانجاز الهادف .
- 5- تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء، في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الانجاز الكفاء في مجالات العمل كافة.
- 6- سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين، و بين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال

المطلب الثالث : العلاقة بين تحليل الوظيفة ورضا الموظف

إن العلاقة بين تحليل الوظيفة ورضا الموظف هي علاقة طردية ، حيث كلما كانت عملية تحليل الوظيفة بشكل دقيق و صحيح كان هناك رضا وظيفي لدى شاغلها ، و يظهر هذا في استخدامات و وظيفة التحليل الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية

⁶¹ -خوجة إكرام- اثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيعيين- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير جامعة مستغانم 2016/2017 ص 1

1- التوظيف والترقية

يعمل تحليل الوظيفة مؤهلات ومعايير دقيقة في عملية التوظيف والترقية وبالتالي سنحصل على الموارد البشرية التي تملك هذه المهارات وبالتالي توافق بين مؤهلات الموظف ومواصفات الوظيفة مما ينتج عنه نوع من الرضا الوظيفي لدى الفرد

2- الأجر

بعد تحليل الوظيفة نتوصل إلى تحديد جميع مواصفات الوظيفة بالتحديد من جهد لإنجاز العمل، الوقت، المسؤوليات المترتبة عن الوظيفة وكذلك أهمية الوظيفة في المؤسسة وعليه يوضع لكل وظيفة أجر لشاغلها بعدالة بين الوظائف مما يؤدي إلى رضا العمال نوعا ما.

3-التدريب والتكوين

إن تحليل الوظيفة يعطي الغرض منها وأهميتها في المؤسسة مما يجعل تحليلها يحدد أنواع التكوين والتدريب لرفع من مستوى أداء العمل من جهة ومن جهة يضع المعايير للأفراد الذين يستحقون هذا التدريب والتكوين لتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة فيرفع من تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

4- تقييم الأداء

من أهداف تحليل الوظيفة هو وضع نظام تقييم الأداء بموضوعية وقياس قيمة الأداء مع المعايير الموضوعية للوظيفة مما يتيح للمسؤول الأول تقييم أداء الفرد حسب قيمة العمل المحقق فيكون هناك عدالة بين الموظفين والعدالة بينهم هي سبب في تحقيق رضا العمال.

5- الحوافز

يوفر تحليل الوظيفة نظام حوافز فعال ليكون هناك دافعية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة، وعندما تكون الدافعية من أجل العمل نستنتج أن هناك رغبة في العمل ونستخلص من الرغبة أن هناك نوع من الرضا.

6-الوقاية من الأخطار المهنية

يضع محلل الوظيفة أثناء إعداد البطاقة الوظيفية لأي وظيفة بعين الاعتبار الأخطار الناجمة عن الوظيفة أخطارا مادية أو معنوية وذلك لتوفير الإمكانيات لتجنب هذه الأخطار فيحس الموظف أنه في أمان خلال تأديته للوظيفة مما يتولد عنده الشعور بالرضا

خلاصة

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى إن العنصر البشري يعتبر من الركائز الأساسية في العملية الإدارية، وإن نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها يعتمد في المقام الأول على ما يبذله الفرد العامل من جهد اتجاه عمله وهو واحد من أهم عناصر الإنتاج في هذه المنظمة، إذ بدونها لا يمكن لباقي العناصر الأخرى أن تعمل و بالتالي لا تحقق أهدافها المنشودة حيث انه يتأثر بكثير من المتغيرات و الظروف المادية و المعنوية في العمل و من هنا ظهر ما يسمى بالرضا الوظيفي حيث بينت مجموعة التعاريف أن الرضا الوظيفي العام يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي من خلال العوامل المؤثرة فيه ،لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد و البحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف و المؤسسة و المجتمع ككل.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و التي تتمثل في الرضا عن الأجر و الترقية و كذا ظروف العمل ، و هي عوامل لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد العامل كما تم ربطه بأهم النظريات التي تناولت و قامت بتفسير هذا الرضا و من بينها نظرية الحاجات الإنسانية ،نظرية ذات العاملين لهرزبرج و نظرية القيمة للوك و نظرية العدالة للكاتب آدمز.

و تطرقنا كذلك إلى اثر الرضا الوظيفي على كل من الفرد العامل و المنشأة التي يعمل فيها و توصلنا إلى أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب لدي الموظفين ، و لزيادة هذا الرضا لابد من إتباع بعض السياسات و إجراءات كالعادلة في المعايير لكل الموظفين أثناء عملية الترقية التي ينتظرها الموظف. كما تم التطرق إلى الآليات التي يتوجب على الإدارة إتباعها لقياس الرضا الوظيفي و المتمثلة في آليات القياس الموضوعية و الذاتية التي من خلالها توصلنا إلى مظاهر الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل في المؤسسة.

و في نهاية الفصل تم التطرق إلى العلاقة بين تحليل الوظيفة و الرضا الوظيفي حيث استنتجنا أنها هذه العلاقة هي علاقة طردية و قوية أي كلما كانت عملية تحليل الوظيفة بشكل دقيق و صحيح كان هناك رضا وظيفي مميز لدى شاغليها، و يظهر هذا في استخدامات وظيفية التحليل الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية.

الفصل الثالث تحليل
الوظائف وقياس الرضا الوظيفي
دراسة حالة المؤسسة العمومية
للصحة الجوية بـماسرى

الفصل الثالث تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

تمهيد:

في الفصلين السابقين تم تقديم دراسة عامة حول تحليل الوظيفة و آثارها على الرضا الوظيفي، و حيث أن الموضوع له علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى محل الدراسة سيتم إسقاط هذه الدراسة النظرية على واقع هذه المؤسسة ، حيث قمنا بجمع المعلومات الضرورية و سنتناول في هذا الفصل تحليلها بعد تقديم لمحة عن المؤسسة و درجة الرضا لدى العاملين بها و آثار ذلك على أداءهم

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى-مستغانم-

سنقوم في هذا المبحث بتقديم لمحة عن نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى ، و مهامها و كذا هيكلها التنظيمي و العاملين بالمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى هي مؤسسة عمومية تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء المؤسسات الاستشفائية EPH و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSH ، و لهذه المؤسسة العمومية طابع إداري مما يجعلها تتمتع بالشخصية المعنوية و كذا الاستقلال المالي .

- تضم هذه المؤسسة خمس عيادات متعددة الخدمات، وواحد و ثلاثين قاعة علاج ضف إلى ذلك ثلاثة عيادات للأمومة ، مصلحة الطب و الوقاية ، مصلحة العمل و طب العمل ،ثمانية مكاتب مصغرة ، حيث انه يشرف على هذه المرافق كلها طاقم من المستخدمين مهمتهم تسيير مواردها المالية و المادية.
- تقدم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى خدماتها المتمثلة في الفحوصات الطبية التي تتماشى مع مهامها كمؤسسة صحية لسكان المنطقة المقدرين بـ 157867 نسمة موزعون على ثمانية بلديات كما يبين الجدول رقم 01-03

الجدول رقم: (01-III) يبين البلديات الثمانية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

البلديات	عدد السكان
ماسرى	28 146
بوقيرات	33 892
منصورة	19 619
الطواهرية	8 065
سيرات	23 669
سوافلية	18 803
صفصاف	14 780
عين سيدي شريف	10 893
المجموع	157 867

المصدر: المؤسسة الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

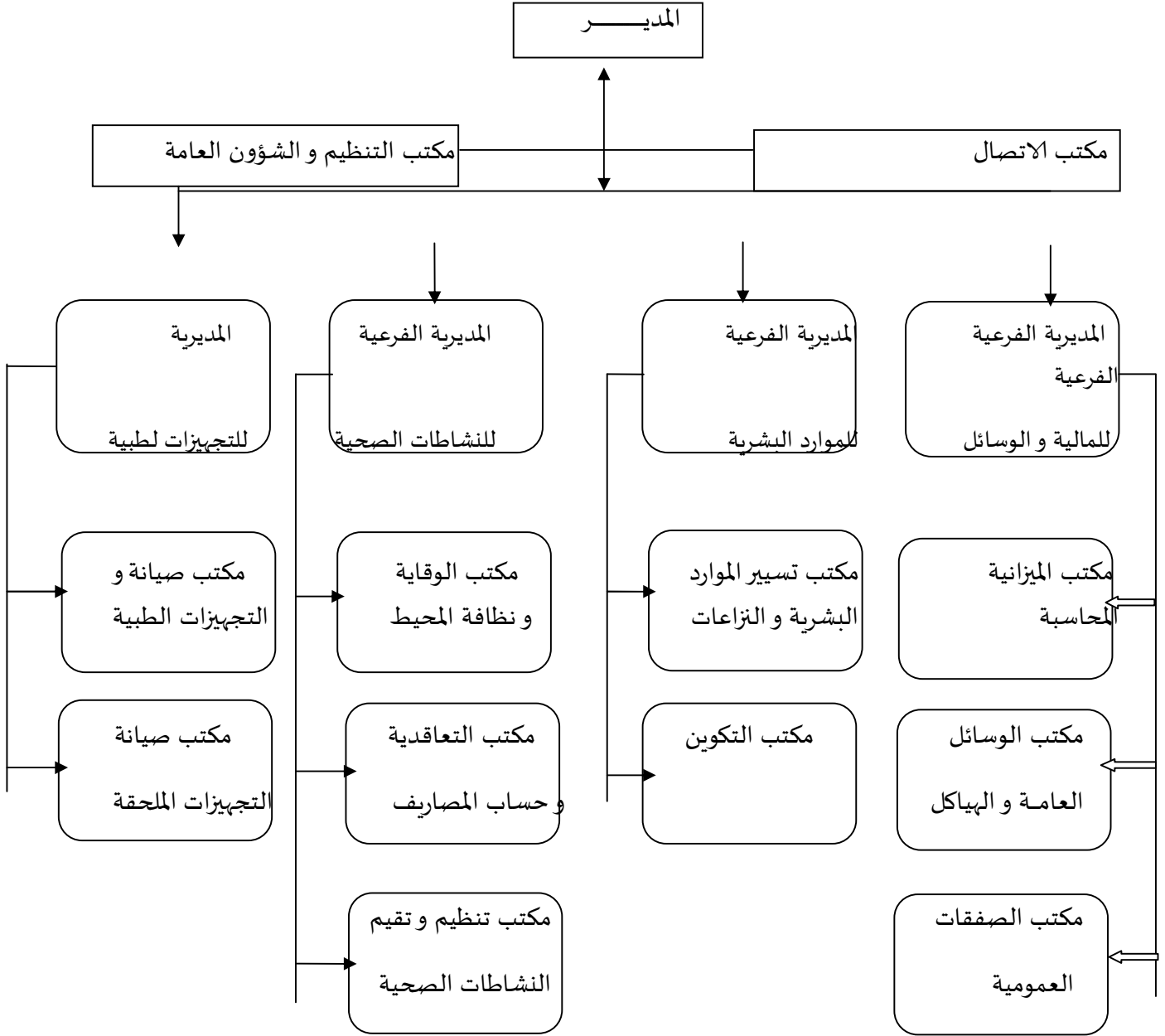
الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

يحدد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تسلسل القيادة وتحديد المهام بين العاملين وبالتالى ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات ، و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى كباقي المؤسسات لها هيكل تنظيمي وهي موضوعة تحت تصرف الوالى تديرها ادارة و تسير من طرف مدير تساعده هيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

الشكل رقم: 01-III الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية



المصدر: نسخة من الإدارة تبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى .

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرى

توضيح لأهم المصالح التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهام كل مصلحة:

المدير: مهمته الإشراف على جميع المصالح و الهياكل المادية و المالية للمؤسسة.

مكتب التنظيم و الشؤون العامة: يقوم بتنفيذ الأوامر العامة الصادرة من طرف المدير مباشرة.

مكتب الاتصال: من مهامه:

-مساعدة المدير العام في مهامه و كذا التنسيق بينه و بين مختلف المصالح.

-استقبال و تحويل الاتصالات الداخلية و الخارجية إلى المدير و باقي المصالح.

- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: تشمل ثلاثة مكاتب و لكل مكتب مهام يقوم بها:

*مكتب الميزانية و المحاسبة يشرف على:

-تحضير ، تنفيذ و تسيير الميزانية تحت إشراف الأمر بالصرف

القيام بأعمال المحاسبي المادية .

-إعداد الحساب الإداري السنوي .

-إعداد الوضعية المالية الفصلية و السنوية.

*مكتب الوسائل العامة و الهياكل يشرف على :

-الإشراف على مخازن المؤسسة ، إعداد بطاقة الجرد و متابعة تسيير المخزون.

-القيام بعملية الشراء قصد تموين مخازن المؤسسة .

-الإشراف على صيانة و إصلاح التجهيزات و العتاد و ترميم مرافق المؤسسة و مراقبتها.

-عدم السماح بإدخال أي سلعة مهما كانت طبيعتها دون موافقة و مراقبة نائب المدير المكلف بذلك.

-الإشراف على نظافة المؤسسة و هياكلها.

*مكتب الصفقات العمومية يشرف على:

-إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية و متابعتها و تنفيذها.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تحتوي على مكاتبين:

*مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات : يقوم هذا المكتب بمتابعة الدورات المهنية للمستخدمين و متابعة مسارهـم المهني من بداية توظيف إلى غاية بلوغ سن التقاعد، ويعمل على مرافقة وضعياتهم القانونية و المهنية بما يحفظ حقوقهم.

-إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه.

*مكتب التكوين: تتمثل مهامه في:

-إعداد و تنفيذ المخطط السنوي للتكوين وفق للتنظيم المعمول به.

-يعمل على تنظيم دورات تكوينية للعمال في كل من تكوين القصير المدى الذي تتراوح مدته من يوم واحد الى غاية شهر حسب الحاجة، و التكوين الطويل المدى الذي يمتد حتى إلى سنتين أو أكثر.

-المديرية الفرعية للنشاطات الصحية تتمثل مهام هذه المديرية في :

-الإشراف على تنظيم و سير المناوبة الطبية الإدارية و فرق الشبه طبي.

التنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية، الادارية و التقنية

-متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الطبية.

-تقييم النشاطات الخاصة بالمصالح الاستشفائية و الأقسام التقنية من خلال أعداد تقارير أسبوعية شهرية فصلية و سنوية حول نشاطات المصالح و الأقسام.

تظم هذه المديرية ثلاثة مكاتب هي:

-مكتب الوقاية و نظافة المحيط.

--مكتب التعاقدية و حساب التكاليف.

- مكتب تنظيم و تقييم النشاطات الصحية.

المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية : تقوم بالمهام التالية:

-إعداد و تنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرفقة.

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمارسى

-تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة الأجهزة المرفقة.

-هناك نوعين من الصيانة،الصيانة الوقائية يقوم بمراقبة الأجهزة و المعدات قبل وقوع العطب من اجل نجنب الاعطاب .و في حالة وقوع العطب نلجأ إلى ما يسمى بالصيانة العلاجية التي تكون بعد وقوع العطب مما يتوجب إصلاحها عن طريق ملا استمارة يبين فيها الجهاز أو الآلة محل الصيانة و إبراز رقم جردها تحديد نوع العطب المصلحة التابعة لها و كل ما يهم من معلومات.

*نظم مكتبين:

-مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

-مكتب صيانة التجهيزات الملحقة.

المطلب الثالث:مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمارسى

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية و المرافق التابعة لها و المتمثلة في مجموعة من العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج على مستوى الرقعة الجغرافية المكلفة بها بمايلي :

*الوقاية و العلاج التقاعدي.

*الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي.

*تشخيص المرض و تقديم العلاج الجوارى.

*تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان.

*تكلف على الخصوص بالمساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و النظافة و

مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية و كذا الصحة المدرسية.

*الأنشطة المرتبطة بالصحة الايجابية و التخطيط العائلي.

*التكفل باحتياجات المرضى المتمثلة على الخصوص في تغيير الضمادات التوليد علاجات طبية مستعجلة

الحقن المختلفة تلقيح الأطفال طب الأسنان طب العيون و غيرها

*تستخدم كميدان للتكوين الطبي و الشبه الطبي،و التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع

مؤسسات التكوين المتخصصة.

*ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المبحث الثاني: دراسة العلاقة ما بين تحليل الوظيفة وقياس الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرى

إن أي دراسة يقوم بها الباحث تتطلب منه مجموعة من الطرق لجمع المعلومات حول الموضوع قيد الدراسة وذلك من أجل تحليلها واستنباط واستخلاص النتائج

المطلب الأول منهجية الدراسة

تنطلق في هذا المطلب إلى أدوات جمع المعلومات وأدوات التحليل

1 - أدوات جمع المعلومات:

إن طبيعة الموضوع تطلبت منا الإعتماد على طريقتين لجمع المعلومات هما طريقة المقابلة الشخصية حيث تنقلنا إلى المؤسسة في الدراسة لإجراء مقابلات شخصية مع عدد كبير من الموظفين وذلك لوضع بطاقة وظيفية لعدد من الوظائف الإدارية والفنية لكن تعذر علينا الوصول إلى أصحاب الوظائف الفنية وذلك يرجع إلى التدابير الوقائية لجائحة كورونا واكتفينا ببعض الوظائف الإدارية، أما الطريقة الثانية التي اعتمدنا عليها هي الإستبيان الكتابي حيث تم تقسيم الإستبيان إلى محورين المحور الأول تضمن معلومات عن الموظف و الوظيفة حيث قدمنا أسئلة عن الجنس، السن، اسم الوظيفة، رتبة الوظيفة، الإدارة التابعة لها، المدة التي قضيتها في الوظيفة، عدد العمال الذين تشرف عليهم، المسؤول المباشر وكذلك المؤهلات والخبرة ضف إلى ذلك وصف الواجبات الوظيفية. أما المحور الثاني فتعلق الإستبيان بالرضا الوظيفي لدى الموظف وكانت عبارة عن أسئلة يكون الإجابة فيها بنعم أو لا حيث تطرقنا فيها إلى أسئلة عن الراتب، الحوافز، تقييم الأداء، الصلاحيات الممنوحة، التدريب الذي تلقاه، الترقية المتحصل عليها، بيئة أداء الوظيفة، المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة واخيرا السؤال عن الأمان الوظيفي

2-أدوات التحليل:

تم الإعتماد في تحليل المعلومات على وضع بطاقة وظيفية مع الموظفين الذين أجريت معهم المقابلة الشخصية وذلك لتسهيل تحليل وتوصيف الوظيفة، ووضعنا جداول ودوائر نسبية لتسهيل عملية التحليل وقمنا بوضع لكل سؤال جدول يبين المعلومات عن السؤال ضف إلى ذلك وضع دائرة نسبية لكل سؤال في الإستبيان المقدم للمبحوثين

المطلب الثاني : عينة الدراسة

لإعطاء عملية البحث نوع من القيمة والموضوعية إختارنا ثلاثة مصالح للدراسة هي كالاتي إدارة المؤسسة، عيادة متعددة الخدمات لبلدية ماسرى وعيادة متعددة الخدمات لبلدية سيرات حيث يبلغ عدد العمال فيها مجتمعة بـ91 موظف موزعين على نحو التالي 28 إداري، 17 طبيب، 03 صيادلة و 40شبه الطبي، تم أخذ عينة عشوائية من العمال بلغت 30% حيث تم توزيع 40 استبيان تم استرجاع منها 28 استبيان تم تحليلها.

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرى

1- تحليل معلومات عن عينة الدراسة

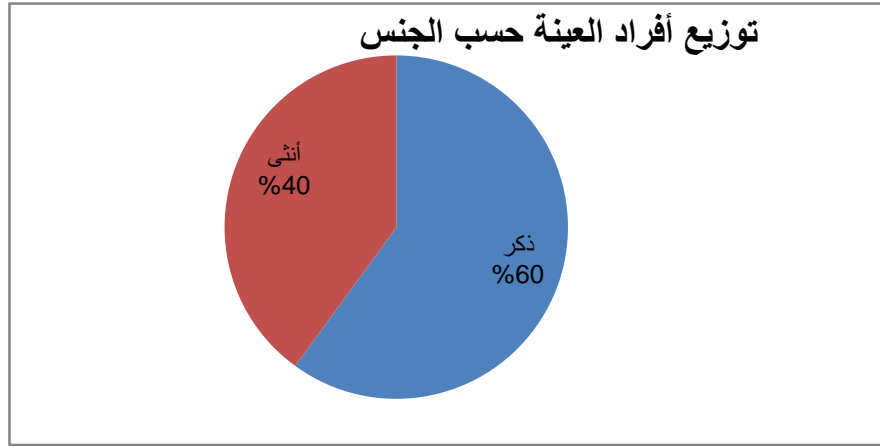
1-1-الجنس

جدول 02-III- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	60%
أنثى	11	40%
المجموع	28	100%

جدول III – 02- توزيع أفراد العينة حسب الجنس إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-02 توزيع أفراد العينة



من إعداد الطالبين: الشكل رقم III-02 توزيع أفراد العينة حسب نتائج الإستبيان

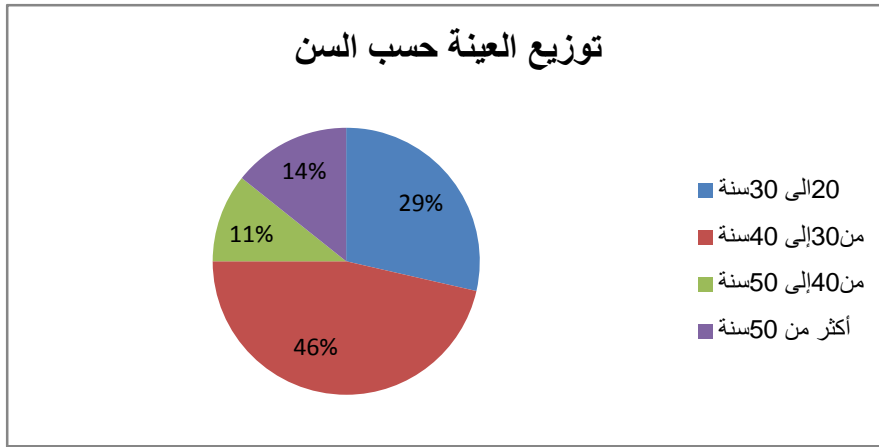
يتضح من الجدول رقم 02-03 أن نسبة الذكور تبلغ 60% وأن نسبة الإناث 40% وهذا يدل على أن عينة البحث الرجال تفوق النساء.

جدول رقم 03-III توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	08	28.57%
من 30 إلى 40 سنة	13	46.42%
من 40 إلى 50 سنة	03	10.71%
أكثر من 50 سنة	04	14.30%
المجموع	28	100%

جدول رقم 03-III- توزيع العينة حسب السن استنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم 03-III توزيع العينة حسب السن



من إعداد الطالبين: الشكل رقم 03-III توزيع العينة حسب السن استنادا على نتائج الإستبيان

- نلاحظ من الجدول أن الفئة من 20 سنة إلى 30 سنة تبلغ 29% وأن الفئة من 30 إلى 40 سنة تبلغ 46% هذا يدل على وجود فئة الشباب مع امتلاكهم الخبرة اللازمة لتسيير الجيد للمؤسسة أما الفئة من 40 إلى 50 سنة تبلغ 11% والفئة الأكثر من 50 سنة تبلغ 14%

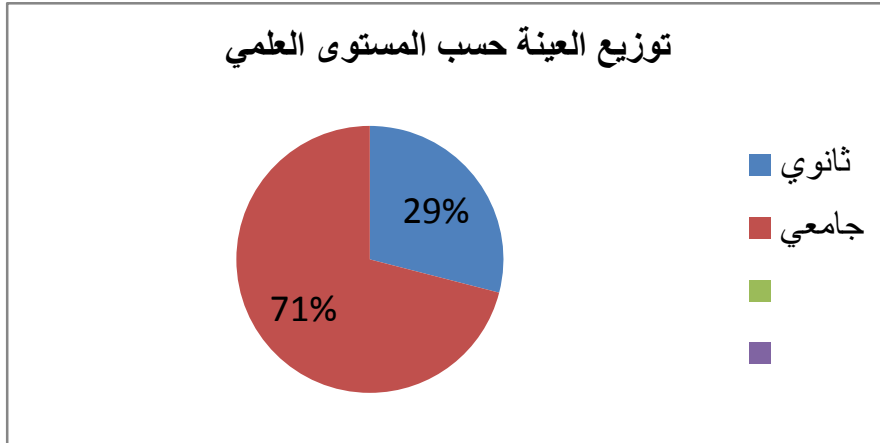
3- حسب المستوى العلمي

جدول رقم 04-III: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة	المجموع	المستوى العلمي
21%	06	ثانوي
79%	22	جامعي
100%	28	المجموع

من إعداد الطالبين: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم 04- III توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين الشكل رقم 04- III توزيع العينة حسب المستوى العلمي

- نلاحظ من الجدول أن الفئة التي تمتلك مستوى جامعي تبلغ 71% أما فئة ذات المستوى الثانوي بلغت 29% هذا يدل على أن المؤسسة تمتلك أصحاب الشهادات وهذا يرجع للسياسة المتبعة من طرف الإدارة من جهة وطبيعة الوظائف في المؤسسة الإستشفائية

المطلب الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: تحليل الوظائف

1- وظيفة مدير فرعي للموارد البشرية:

تتضمن وظيفة المدير الفرعي للموارد البشرية معرفة القوانين التنظيمية التي تدير إدارة الأفراد حيث يقوم بكل الأعمال التي تتعلق بالأفراد داخل المؤسسة من قرارات الإستقطاب والترقية والنقل وغيرها من الأعمال الإدارية كما عليه أن يكون لديه الخبرة اللازمة لشغل هذا المنصب والشكل رقم 1- يبين لنا البطاقة الوظيفية الخاصة بوظيفة المدير الفرعي للموارد البشرية

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

<p>إسم الوظيفة الإدارة التابعة لها: رتبة الوظيفة.. المسؤول الأول عن الوظيفة.: المدير</p> <p>مدير فرعي للموارد البشرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى متصرف رئيسي لمصالح الصحة</p>
<p>1- المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة : المستوى التعليمي لشغل الوظيفة : شهادة ليسانس أو مستوى أعلى الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة: متصرف إداري رئيسي يثبت 03 سنوات خبرة أو متصرف إداري يثبت 04 سنوات خبرة</p>
<p>2- وصف الواجبات الوظيفية 1- تسيير المسار المهني للموظفين 2.- إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية 3.- تسيير الملفات الإدارية</p>
<p>3-مسؤوليات الوظيفة المسؤوليات المالية :..الرواتب ، المنح والعلاوات المسؤوليات الفنية :مسؤول عن تسيير شؤون الموظفين المسؤوليات الإدارية:المسار المهني للموظف</p>
<p>4-الوسائل المساعدة في إنجاز العمل لوازم مكتبية – أجهزة الإعلام الآلي – وسائل النقل</p>
<p>5- ظروف الملائمة لإنجاز العمل: المناخ العام للعمل – الصلاحيات الممنوحة له في إتخاذ القرار</p>

المصدر الشكل رقمIII-05 من إعداد الطالبين إستنادا على الإستبيان الكتابي والمقابلة الشخصية مع المدير الفرعي للموارد البشرية

2- وظيفة مدير فرعي للمصالح الصحية:

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

تتمثل وظيفة المدير الفرعي للمصالح الصحية بالسهر على نجاعة النشاطات الصحية وتنظيم النشاطات الصحية وتسيير المناوبة الطبية وعليه نأ يكون لديه الخبرة الكافية لشغل هذا المنصب والشكل يبين البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي للمصالح الصحية

الشكل رقم III-06 البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي للمصالح الصحية

إسم الوظيفة	مدير فرعي للمصالح الصحية
الإدارة التابعة لها:	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى
رتبة الوظيفة..:	متصرف رئيسي لمصالح الصحة
المسؤول الأول عن الوظيفة.:	المدير
1- المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة :	
المستوى التعليمي لشغل الوظيفة : شهادة ليسانس أو مستوى أعلى	
الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة: متصرف إداري رئيسي يثبت 03 سنوات خبرة أو متصرف إداري يثبت 04 سنوات خبرة	
2- وصف الواجبات الوظيفية	
1- تقييم النشاطات الصحية	
2- التنسيق بين مختلف المصالح الصحية	
3- متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية	
4- الإشراف على تنظيم النشاطات الصحية وتسيير المناوبة الطبية	
3- مسؤوليات الوظيفة	
المسؤوليات المالية :..حساب التكاليف الإستشفائية	
المسؤوليات الفنية :تنظيم العمل الإستشفائي	
المسؤوليات الإدارية:التنسيق بين الإدارة والمصالح الإستشفائية	
4-الوسائل المساعدة في إنجاز العمل	
لوازم مكتبية – أجهزة الإعلام الآلي – الأنترنت	

المصدر الشكل رقم III-06 من إعداد الطالبين إستنادا على الإستبيان الكتابي والمقابلة الشخصية مع المدير الفرعي للمصالح الصحية

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

3- وظيفة المدير الفرعي للمالية والوسائل

تتمثل وظيفة المدير الفرعي للمالية والوسائل السهر على التسيير الجيد لوضعية المؤسسة ماليا والقيام بأعمال المحاسبة وتسيير المخزون وتتطلب الكفاءة والخبرة اللازمة لشغل هذا المنصب والشكل III-07 يبين البطاقة الوظيفية لوظيفة المدير الفرعي للمالية والوسائل

الشكل رقم III-07 البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي للمالية والوسائل

إسم الوظيفة الإدارة التابعة لها: رتبة الوظيفة:.. المسؤول الأول عن الوظيفة:.. المدير	مدير فرعي للمالية والوسائل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى متصرف رئيسي لمصالح الصحة
1- المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة : المستوى التعليمي لشغل الوظيفة : شهادة ليسانس أو مستوى أعلى الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة: متصرف إداري رئيسي يثبت 03 سنوات خبرة أو متصرف إداري يثبت 04 سنوات خبرة	
2- وصف الواجبات الوظيفية - القيام بأعمال المحاسبة وتسيير المخزون -إحصاء الوضعية المالية للمؤسسة كل 03 أشهر -إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية - الإشراف على المخازن ومراقبة السجلات الخاصة بها	
3-مسؤوليات الوظيفة المسؤوليات المالية :..تسيير الميزانية المسؤوليات الفنية :الإشراف على المخازن والصيانة العامة المسؤوليات الإدارية:تقييم العمل والتنظيم	
4-الوسائل المساعدة في إنجاز العمل لوازم مكتبية – أجهزة الإعلام الآلي – سجلات الخاصة بالمحاسبة	

المصدر الشكل رقم III-07 من إعداد الطالبين إستنادا على الإستبيان الكتابي والمقابلة الشخصية مع المدير الفرعي للمالية والوسائل

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

4- وظيفة مدير فرعي لصيانة التجهيزات الطبية:

تتمثل مهمة المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية بإعداد وتنفيذ برامج الصيانة كما يقوم بالإشراف على عملية الصيانة للتجهيزات داخل المؤسسة، ويجب عليه أن يكون متحصل على شهادة ليسانس أو مستوى أعلى والشكل رقم 08-III يبين البطاقة الوظيفية لوظيفته

الشكل رقم 08-III البطاقة الوظيفية للمدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية

إسم الوظيفة الإدارة التابعة لها: رتبة الوظيفة.. المسؤول الأول عن الوظيفة.: المدير	مدير فرعي لصيانة التجهيزات الطبية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى متصرف رئيسي لمصالح الصحة
1- المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة : المستوى التعليمي لشغل الوظيفة : شهادة ليسانس أو مستوى أعلى الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة: متصرف إداري رئيسي يثبت 03 سنوات خبرة أو متصرف إداري يثبت 04 سنوات خبرة	
2- وصف الواجبات الوظيفية - إعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات - تحضير المشاريع الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية - الإشراف على عملية صيانة التجهيزات الطبية داخل المؤسسة	
3- مسؤوليات الوظيفة المسؤوليات الفنية :متابعة عملية الصيانة المسؤوليات الإدارية: تنظيم العمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية	
4-الوسائل المساعدة في إنجاز العمل لوازم مكتبية – أجهزة الإعلام الآلي – وسائل النقل – الأدوات الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية	

المصدر الشكل رقم 08-III من إعداد الطالبين إستنادا على الإستبيان الكتابي والمقابلة الشخصية مع المدير الفرعي للموارد البشرية

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرى

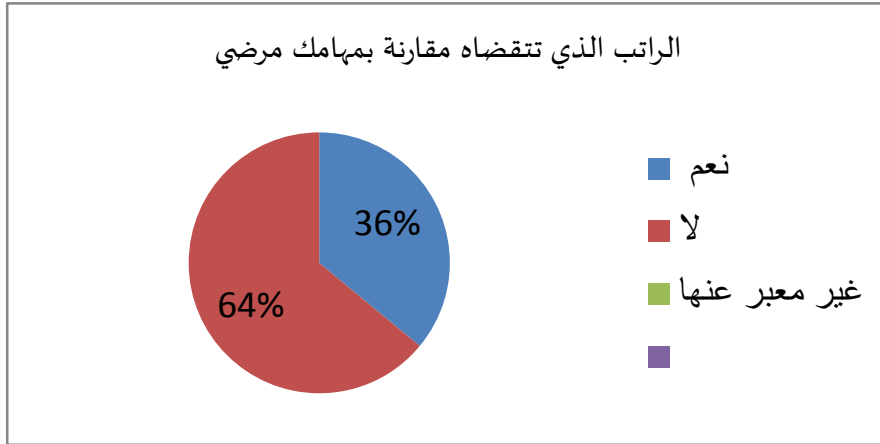
المحور الثاني: تحليل الرضا الوظيفي لدى الموظف

1- جدول رقم III-05: الراتب الذي تتقضاه مقارنة بمهامك مرضي

النسبة	التكرار	العبرة هل الراتب الذي تتقضاه مقارنة بمهامك مرضي
36%	10	نعم
64%	18	لا
0%	0	غير معبر عنها

المصدر: من إعداد الطالبين: الراتب الذي تتقضاه مقارنة بمهامك مرضي إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-09 هل الراتب الذي تتقضاه مقارنة بمهامك مرضي



من إعداد الطالبين الشكل رقم III-09 هل الراتب الذي تتقضاه مقارنة بمهامك مرضي

- نلاحظ من الجدول رقم III-05 أن نسبة الأفراد الذي كانت إجابتهم بنعم بلغت 36% أما نسبة 64% فكانت

الإجابة لا وبالتالي نستنتج عدم رضا الموظفين عن الأجر

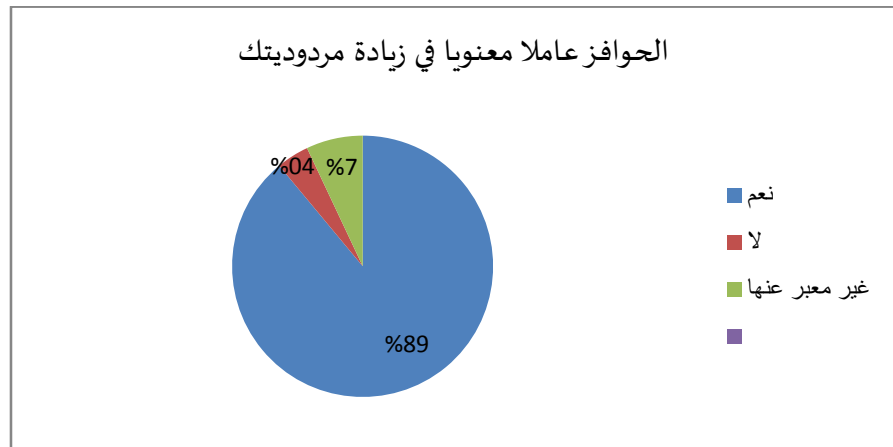
2- تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك

الجدول رقم II-06: تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك

النسبة	التكرار	العبارة تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك
% 89	25	نعم
%04	01	لا
%07	02	غير معبر عنها

المصدر: من إعداد الطالبين تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-10 تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك



من إعداد الطالبين الشكل رقم III-10 تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مردوديتك

نلاحظ أن من الجدول رقم III-06 أن نسبة الأفراد الذين إعتبروا أن الحوافز تمثل عاملا معنويا في زيادة مردوديتهم بلغ نسبة 89% مقارنة بنسبة 04% إجابهم بالنفي أما العمال الذين امتنعوا عن الإجابة هم 11% مما يفسر أن الحوافز المقدمة مرضية لغالبية الأفراد

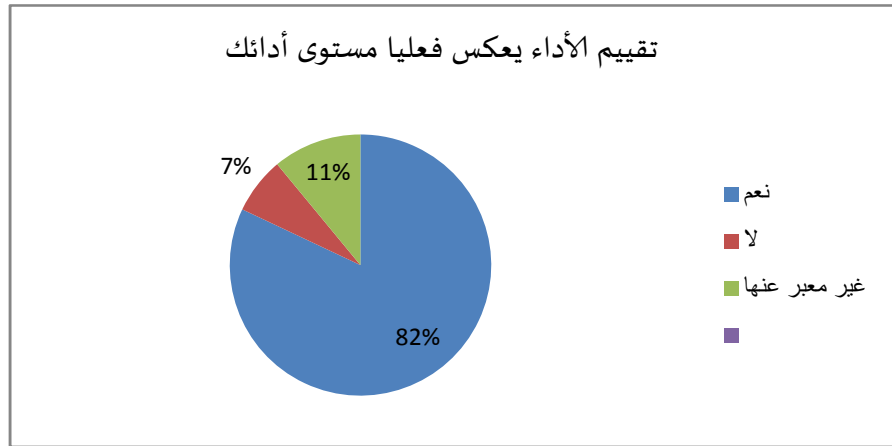
3- تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل

جدول رقم III-07: تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل

النسبة	التكرار	العبارة تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل
% 82	23	نعم
% 07	02	لا
% 11	03	غير معبر عنها

المصدر: من إعداد الطالبين تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-11 تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل



المصدر من إعداد الطالبين الشكل رقم III-11 تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل

نلاحظ من الجدول III-07 أن نسبة 82% مقتنعين بأن تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائهم عكس نسبة 07 % من عدد الأفراد الذين اعتبروا أن تقييم الأداء لا يعكس مستوى أدائهم ، أما 11 % امتنعوا عن الإجابة، مما يفسر لنا أن نسبة رضا الأفراد من تقييم أدائهم من طرف المسؤول عالية جدا

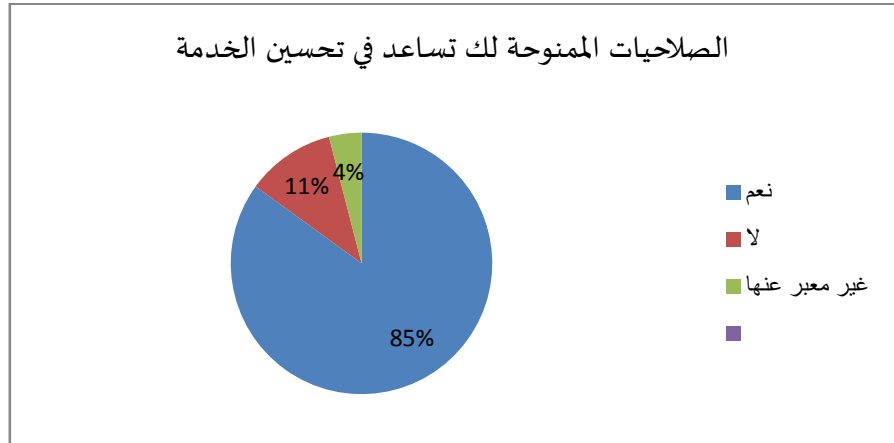
4- الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة

الجدول رقم III-08: الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة

النسبة	التكرار	العبرة: الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة
88 %	25	نعم
10 %	03	لا
04 %	01	غير معبر عنها

المصدر: من إعداد الطالبين الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-12 الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة



المصدر من إعداد الطالبين الشكل رقم III-12 الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة

يبين الجدول رقم III-08 نسبة 85 % تمثل الأفراد الذين يعتبرون أن صلاحياتهم تساعدهم على أداء العمل بطريقة مريحة فيعكس هذا في تحسين الخدمة، أما نسبة 11 % يعتبرون صلاحياتهم لا تساعدهم في أداء العمل أما 04 % يمتنعون عن الإجابة ومنه نستنتج أن الصلاحيات الممنوحة للموظفين مرضية مقارنة بالمهام الموكلة إليهم.

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

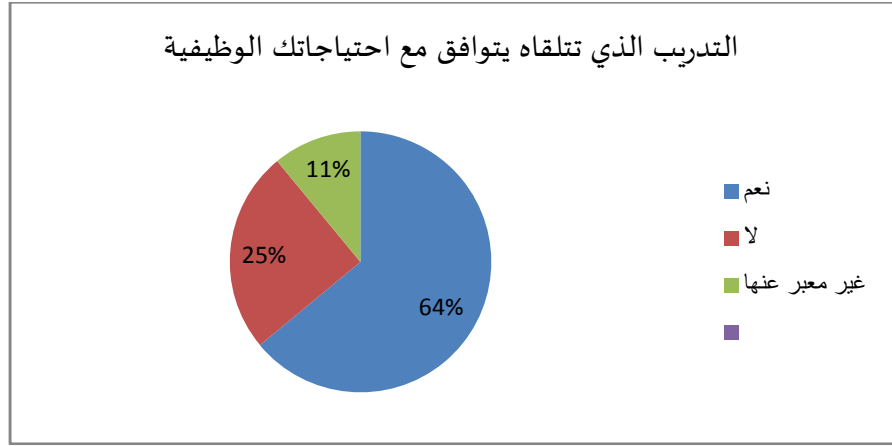
5- التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية

الجدول رقم 09-III- : التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية

النسبة	التكرار	العبارة: التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية
% 64	18	نعم
% 25	7	لا
% 11	3	غير معبر عنها

المصدر:الجدول رقم 09-III من إعداد الطالبين التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم 13-III التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية



المصدر من إعداد الطالبين الشكل رقم 13-III التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية

- نلاحظ أن الجدول رقم 09-III بين أن نسبة 64 % يرون أن التدريب الذي يتلقونه يتوافق مع إحتياجاتهم الوظيفية وتبلغ نسبة الراضين لتوافق التدريب مع الإحتياجات الوظيفية 25 % ، أما بالنسبة للأفراد الممتنعين بلغت نسبتهم 11 % عليه يتضح أن المؤسسة تتبع سياسة تدريب تتوافق مع الوظائف

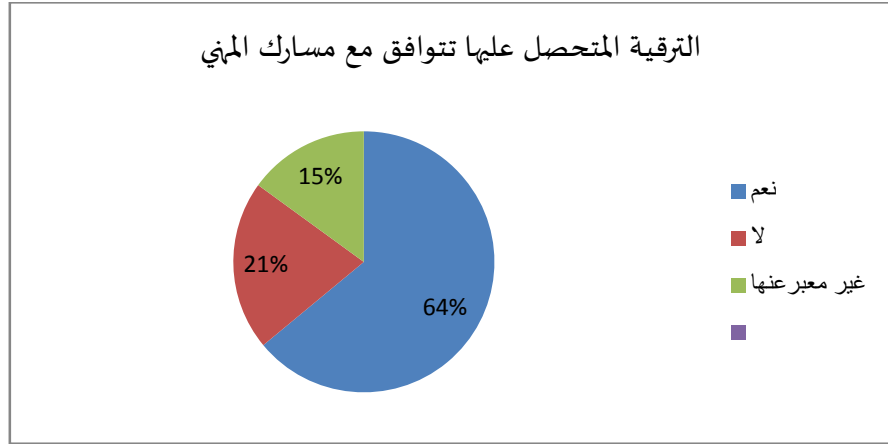
6- الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني

الجدول رقم 10-III الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني

النسبة	التكرار	العبارة الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني
% 64	18	نعم
% 21	06	لا
% 15	04	غير معبر عنها

المصدر: من إعداد الطالبين الجدول رقم 10-III الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم 14-III الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني



المصدر من إعداد الطالبين الشكل رقم 14-03 الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني

نلاحظ من الجدول رقم 10-III أن نسبة عالية راضية وتعتبر أن الترقية تتوافق مع مسارها المهني حيث بلغت 64% مقارنة بالأفراد غير راضين عن الترقية المتحصل عنها التي بلغت 21% ، أما نسبة الممتنعين عن الإجابة بلغت 15% يرجع لعدم وصولهم إلى الخبرة التي يسمح بها القانون لترقيتهم. ومنه يتبين أن المؤسسة تنتهج سياسة مرضية لترقية موظفيها.

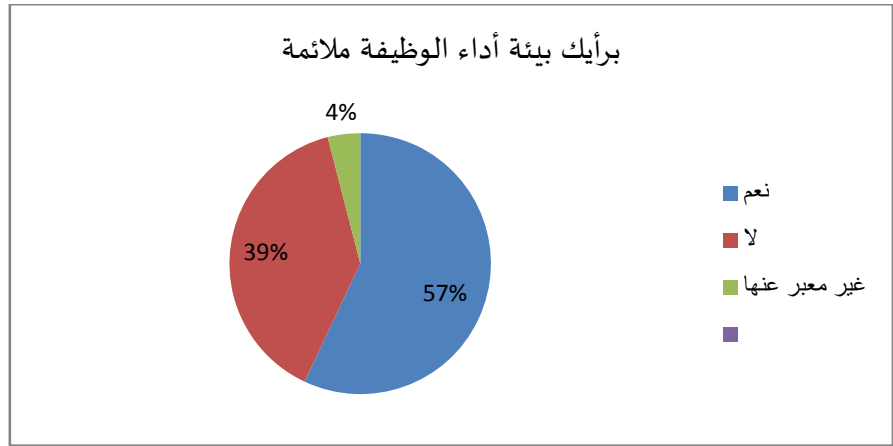
7- برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة

الجدول رقم III-11 برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة

النسبة	التكرار	العبارة برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة
% 57	16	نعم
% 39	11	لا
% 04	01	غير معبر عنها

المصدر: من إعداد الطالبين الجدول رقم III-11 برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-15 برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة



المصدر من إعداد الطالبين الشكل رقم III-15 برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم III-11 أن نسبة الموافقين على بيئة أداء الوظيفة ملائمة بلغت 57 % أما الراضون بلغت 39 % أما الممتنعون عن الإجابة بلغت 04 % هذا ما يدل على أن بيئة أداء العمل ملائمة نوعا ما وهذا يرجع لطبيعة الوظائف وضغوطات التي تعاني منها .

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

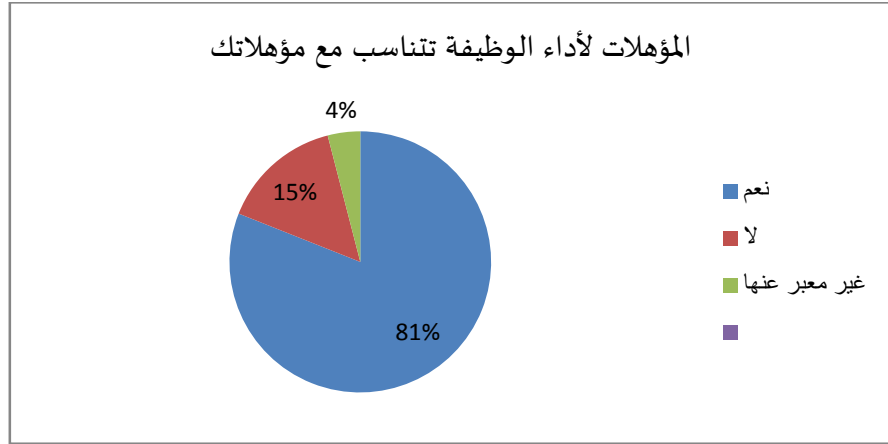
8- المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك

الجدول رقم III-12 المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك

النسبة	التكرار	العبارة المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك
% 81	23	نعم
% 15	04	لا
% 04	01	معبّر عنها

المصدر: من إعداد الطالبين الجدول III-12 المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-16 المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك



المصدر من إعداد الطالبين الشكل رقم III-16 المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك

نلاحظ من خلال الجدول رقم III-12 إن نسبة 81% يوافقون على أن المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية غير أن نسبة 15% لا يرون أن مؤهلاتهم تتوافق مع المؤهلات لأداء الوظيفة وهذا يوضح سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة حيث الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

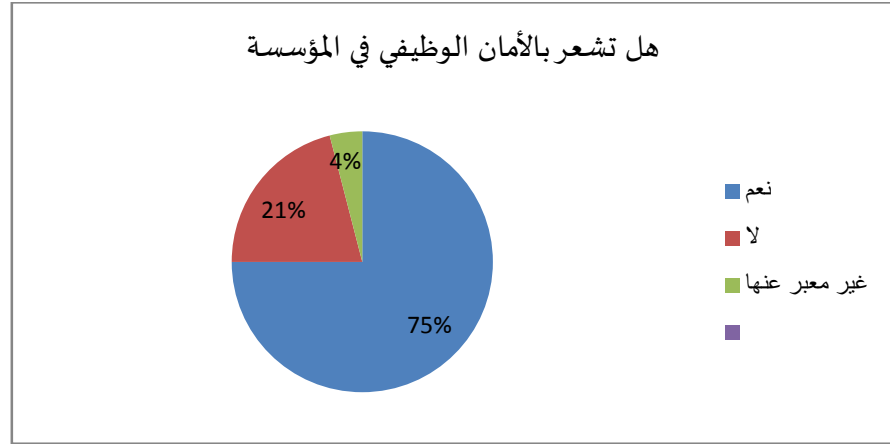
9- هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم III-13 هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة

العبارة هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	21	% 75
لا	06	% 21
غير معبر عنها	01	% 04

المصدر: من إعداد الطالبين الجدول 03-13 هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة ب إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم III-17 هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبين الشكل رقم III-17 هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم III-12 يوضح أن نسبة الأمان الوظيفي عالية حيث تبلغ % 75 مقارنة مع الأفراد الذين لا يشعرون بالأمان الوظيفي اتجاه المؤسسة ومنه نستنتج أن المؤسسة توفر أمان واستقرار وظيفي لموظفيها.

المحور الثالث : تقييم نتائج التحليل

- من خلال عرضنا السابق لنتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال المقابلة الشخصية ونتائج الإستبيان
- تطابق مواصفات شاغل الوظيفة مع مواصفات الوظيفة لعينة الوظائف التي قمنا بتحليلها وتوصيفها
- أغلبية أفراد العينة من الشباب المتحصل على الشهادات الجامعية
- نسبة عالية من أفراد العينة غير راضية عن الأجر

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وقياس الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

- أغلبية أفراد العينة يعتبرون الحوافز عاملا معنويا
- نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة لديهم الشعور بالرضا على تقييم الأداء
- معظم أفراد العينة يقرون على مساعدة الصلاحيات الممنوحة لهم
- أكثر من ثلثي مجتمع الدراسة التدريب الذي يتلقونه يتوافق مع الإحتياجات التدريبية
- أكثر من ثلثي مجتمع الدراسة متفوقون على أن الترقية المتحصل عليها تتوافق مع المسار المهني
- ينقسم مجتمع الدراسة الى مجموعتين إحداهما تقر بأن بيئة العمل مناسبة أما الثانية تراها غير مناسبة إلا أن المجموعة الأولى أكثر منها نوعا ما.
- أغلبية افراد العينة تؤكد على أن المؤهلات المطلوبة تتناسب مع مؤهلاتهم المكتسبة
- أغلبية أفراد العينة يشعرون بالأمان الوظيفي.

خلاصة

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى من المؤسسات الحيوية في قطاع الصحة التي تسخر بها كل من دائرة ماسرى ودائرة بوقيرات لهذا السبب حولنا إظهار أهمية الوظيفة في قطاع الصحة وذلك بتحليلها وقياس مدى الرضا الوظيفي لديها من خلال العينة العشوائية للدراسة الميدانية حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة بشكل عام وذلك بإظهار الهيكل التنظيمي لها والتطرق إلى مهام المديرية الفرعية في المبحث الأول أما المبحث الثاني فقمنا بإسقاط الجانب النظري على دراسة الحالة، وذلك من خلال عرض نتائج المقابلة الشخصية وتحليل نتائج الإستبيان حيث توصلنا من خلال الدراسة أن إحترام المعايير لأشغل الوظيفة واحترام لقوانين الوظيف العمومي في تسيير شؤون الموظفين مما تولد عنهم نوع من الرضا إتجاه المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال البحث تم لنا الجزم أهمية تحليل الوظيفة في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، ومن هنا يكون تطابق مواصفات الوظيفة مع مواصفات شاغل الوظيفة حيث أن الرضا الوظيفي لدى الموظف مقترن بنتائج تحليل الوظيفة حيث يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات عن الوظيفة بشكل دقيق وحقوق صاحب الوظيفة من الأجر، الترقية، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، والجو العام للعمل.

إن الوصول بالموظف إلى حالة الرضا هو شغل كل مؤسسة حيث أن رضا الموظف يكون له دافعية كبيرة من أجل الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية وعلى هذا يعمل محلل الوظيفة بموضوعية من أجل تحقيق هذا الهدف وذلك من خلال دراسة كل جوانب الوظيفة من أجل تصميم الوظيفة أو إعادة تصميمها بما يحقق النفع للمؤسسة.

1- إختبار الفرضية

الفرضية

إن آلية تحليل توصيف الوظيفة لدى المؤسسة تؤدي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة أي تحقق تطابق بين مؤهلات شاغل الوظيفة ومواصفات الوظيفة مما يجعل الموظف في أريحية إتجاه العمل من كل جانب ماديا ومعنويا وبالتالي يتكون لديه نوع من الرضا الوظيفي.

إن تحليل الوظيفة بشكل سليم ودقيق و إختيار الطريقة المثلى من بين الطرق المتاحة لمحلل الوظيفة، واحترام بموضوعية إستخدامات تحليل الوظيفة وما يترتب عنها من نتائج فإنها تؤدي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة مما ينتج نوع من الرضا الوظيفي اتجاه المؤسسة

2- نتائج البحث

- توصيف الوظيفة يؤدي إلى إظهار جميع مواصفات الوظيفة من إسم الوظيفة، رتبة الوظيفة، درجة الوظيفة، الإدارة التابعة لها مع التعريف بالمسؤول المباشر عن الوظيفة

- تحليل الوظيفة يبين مواصفات شاغل الوظيفة من مؤهلات علمية، الخبرة الواجب توافرها، القدرات الجسمية والمهارات المكتسبة.

- تحليل الوظيفة يوفر نظام عادل للأجور بين الموظفين داخل المؤسسة

- يضع تحليل الوظيفة معايير تقييم الأداء للموظفين

- يوفر فرص الترقية وتحقيق طموحات الموظفين بوضع معايير موضوعية وبدون تحيز لتحقيق الذات

- يبين طبيعة العلاقات العامة داخل المؤسسة.

- تؤدي تطبيق نتائج التحليل والعمل بموضوعية من الوصول بالموظفين إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

الكتب

- 1- ابن المنظور مصطفى - لسان العرب - الطبعة 04 - المجلد 05 - دار صادر - بيروت - سنة 2005
- 2- أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - دار النهضة العربية ، بيروت 1971
- 3 - السالم سالم محمد - الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية - مطبوعات الملك فهد الوطنية - الرياض - سنة 1997
- 3 - سهيلة محمد عباس - إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي - دار وائل للنشر عمان 2006
- 4 - صالح محمد محسن العامري - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر - عمان - سنة 2007
- 5- صديقي محمد عفيفي - احمد إبراهيم عبد الهادي - السلوك التنظيمي - الطبعة 10 - المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - مصر - سنة 2003
- 6- طارق طه - إدارة الأعمال من نهج حديث معاصر - دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية ، مصر ، 2007
- 7- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي - الطبعة الثانية - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع - إربد - الأردن - سنة 2006 -
- 8 - عادل عبد الرزاق هاشم - القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الطبعة العربية - 2010
- 9 - عائشة مصطفى المناوي - سلوك المستهلك - الطبعة 02 - دار مكتبة عين شمس - القاهرة سنة 1998 -
- 10- عبد الباري ابراهيم درة - زهير نعيم الصباغ - إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - دار وائل للنشر - عمان 2008
- 11 - علي السلمي - إدارة الموارد البشرية - دار غريب للطباعة والنشر للتوزيع - القاهرة - سنة 1998
- 12 - عمرو وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي - دار وائل - عمان 2005
- 13- غربي على وآخرون - تنمية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر والتوزيع - 2007
- 14- فاروق عبده فليه - السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية - الطبعة 01 - دار المسير للنشر ، الأردن - سنة 2005
- 15- فايزة محمد رجب بهنسي - الرضا الوظيفي للعاملين - دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر و التوزيع -- مصر 2011
- 16- محمد بن دليم القحطاني - إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل - الطبعة الرابعة - مكتبة ملك فهد الوطنية - الرياض - سنة 2015
- 17- محمد سعيد انور سلطان - السلوك التنظيمي - دار الجامعة الجديدة للنشر - مصر - سنة 2003

- 18 - محمد عمر الطنوبي-قراءات في علم النفس الاجتماعي - مكتبة المعارف الحديثة-الإسكندرية- سنة 1999
- 19 - محمد هاني محمد -إدارة الموارد البشرية - الطبعة الثانية - دار المعترف للنشر والتوزيع - عمان - سنة 2014
- 20 - مصطفى كامل أبو العزم عطية - مقدمة في السلوك التنظيمي- المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية-2000

2- الرسائل الجامعية

1- شنوفي نور الدين- تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية و الاقتصادية - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -جامعة الجزائر 2005 .

2-مانع سبرينة - أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه -جامعة محمد خيضر-بسكرة - سنة 2014-2015

3- باسم جميل مطرية- دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسة التعليم التقني- رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة - أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا - غزة- سنة 2016-

4- سراج وهيبة - إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة - سطيف - رسالة ماجستير - جامعة فرحات عباس سطيف - سنة 2011-2012

5- علي بن راشد بن سالم اليعقوبي - واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال -الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - سلطنة عمان مارس 2011

6 - محمودية شهيرة- الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء أساتذة التعليم الثانوي-رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر-سنة 2001

7- بلخييري سهام و عشيط حنان- اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- مذكرة لنيل شهادة ماستر معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - البويرة -سنة 2011/2012

8- بن سايح محمد-دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة - جامعة مستغانم-2015/2016

9- بوزي زهراء- إستراتيجية أداء الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي-مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة مستغانم-2016/2017

10- خوجة إكرام- اثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير- جامعة مستغانم 2017/2016

11-قدور بن شريف العربي-محددات الرضا الوظيفي و أثارها على أداء الموظفين في المؤسسة- مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير - جامعة مستغانم - 2017/2016

3-الأوراق البحثية

1- بن عيشي عمار ، بن عيشي بشير و تفرارات يزيد- أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية- المجلد 06 العدد 01- جامعة أم البواقي جوان 2019 ص 111-138

2 بوزورين فيروز-واقع ممارسة بعض أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارة الموارد البشرية – مجلة الأبحاث الاقتصادية – المجلد 14- العدد جامعة البليدة 01-جوان 2019 ص 158-180

3- بوزيد سليمة –تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الإختصاص المناسب –مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية - العدد 28- جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - ديسمبر 2018 ص 183-196

4- جبار محفوظ – محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير – مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية –المجلد 09-- العدد 19- جامعة سطيف – ديسمبر 2008 – ص 01-30

5- حسين بوثلجة –محمد الأمين مشرور وحسين إسحاق - تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية-مجلة التنظيم والعمل –المجلد 06 –العدد02 –سنة 2017 ص 18-37

6- دن أحمد- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيض من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – مجلة البشائر الاقتصادية – المجلد 04- العدد 03 – سنة 2019 ص 559-575

7-رفاس حنان – يحيوي سليمان و قناشي أمينة- أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة- دراسة ميدانية المستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس- المجلة الجزائرية للموارد البشرية- المجلد 04-العدد02- سنة 2019 ص 101-116

8-سالمي عمري و علي عبدالله – دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية – المجلد 11 – العدد 02- 31 ديسمبر 2018 ص 388-405

9- سفيان بوعطيط و صالح خرواطي – نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية– مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات –المجلد 01 العدد 13-16 جانفي 2019- ص 121-131

10- عبد الجليل مقدم و خولة عدناني – ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – وحدة بشار – مجلة المشكاة في الإقتصاد التنموية والقانون – المجلد 05- العدد 10 – 20 دسمبر 2019- ص 174-189

11- علا ميمي و شبلي سويطي – نظام تقييم الأداء الوظيفي في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني- مجلة معهد العلوم الإقتصادية (مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة) المجلد 22- العدد 01- 07 جويلية 2019- ص 253-286

12- غربي صباح – تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة – مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية – جامعة الوادي – العدد السابع جويلية 2014 ص 147
4- المداخلات العلمية

ثابتي الحبيب وبندي عبدالله عبد السلام- دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة- الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية-جامعة محمد بوضياف –الجزائر –أفريل 2009
20 صفحة

5- القوانين والمراسيم

- أمر رقم 03-06 – القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية – الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46
16 جويلية 2006 ص 14

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة إستبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية

الموضوع : تحليل الوظيفة ومدى أثرها على الرضا الوظيفي

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

الدكتور بن شني عبدالقادر

بن شني الشارف

بوشافة أحمد

السنة الجامعية: 2019-2020

يرجى من حضرتكم التفضل بالإجابة على أسئلة الإستبيان وذلك بوضع علامات X ومأ الفراغات أمام الأسئلة ، كما نحيطكم علما أن معلومات الإجابة ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط

المحور الأول : تحليل وتوصيف الوظيفة

1- معلومات عن الموظف والوظيفة

الجنس ذكر أنثى

سن الموظف من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50

إسم الوظيفة:

رتبة الوظيفة:

الإدارة التابعة لها:

المدة التي قضيتها في الوظيفة:

عدد العمال التي تشرف عليهم:.....

المسؤول المباشر:.....

2-مؤهلات والخبرة

المسنوى التعليمي:.....

الخبرة التي تكتسبها:.....

3- وصف الواجبات الوظيفية

الأعمال الواجب تنفيذها:.....

.....

الوسائل المساعدة في إنجاز العمل.....

.....

المسؤوليات المترتبة عن الوظيفة: مالية فنية إدارية

ظروف العمل: ملائمة غير ملائمة

أخطار المهنة:.....

أوقات العمل: 16.30-08 نظام المداومة

المحور الثاني : الرضا الوظيفي لدى الموظف

هل الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمهامك مرضي نعم لا

تمثل الحوافز عاملا معنويا في زيادة مرد وديتك نعم لا

تقييم الأداء يعكس فعليا مستوى أدائك للعمل نعم لا

الصلاحيات الممنوحة لك تساعد في تحسين الخدمة نعم لا

التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع إحتياجاتك الوظيفية نعم لا

الترقية المتحصل عليها تتوافق مع مسارك المهني نعم لا

برأيك بيئة أداء الوظيفة ملائمة

لا

نعم

المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتك

نعم

هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة

لا

نعم

الملخص

نحاول من خلال بحثنا توضيح العلاقة بين تحليل الوظيفة والرضا الوظيفي لدى الموظف حيث توصلنا إلى تحليل الوظيفة هو حجر الزاوية لوضع إستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تسيير المسار الوظيفي لتحقيق نوع من الرضا حيث توفر عملية التحليل الإطار العام للوظيفة وذلك بتوصيف الوظيفة توصيفا دقيقا ، وكذلك تضع مواصفات لشاغل الوظيفة ، ما يؤدي إلى الإعتماد على عملية التحليل في التخطيط ، الإستقطاب والتعيين، الترقية، نظام الأجور، التدريب والتكوين ، تقييم الأداء ونظام الصيانة البشرية وكل هذه الإستخدامات تؤدي إلى رضا الموظف أو عدم الرضا والتذمر ، إن إستخدامات تحليل الوظيفة تعمل على تطابق مواصفات الوظيفة مع مواصفات الموظف والتطابق بين الوضعين يؤدي إلى الوصول إلى نوع من الرضا الوظيفي . ولقد تم في الدراسة الميدانية للمؤسسة قيد الدراسة على الإعتماد على المقابلة الشخصية مع المدراء الفرعيين وتوزيع 40 استبيان على الموظفين ، وعليه توصلنا إلى أن هناك درجة كبيرة من الرضا لديهم وهذا يرجع إلى التطابق بين مواصفاتهم ومواصفات الوظيفة.

الكلمات المفتاحية : تحليل وتوصيف الوظيفة – الرضا الوظيفي

abstract

Through our research we try to clarify the relationship between job analysis and job satisfaction with the employee as we came to the job analysis is the cornerstone for setting a strategy that the institution follows in the conduct of the career path to achieve a kind of satisfaction as the analysis process provides the general framework of the job by describing the job accurately, as well as setting specifications For the job holder, what leads to dependence on the analysis process in planning, recruitment, appointment, promotion, wage system, training and training, performance evaluation and human maintenance system and all these uses lead to employee satisfaction or dissatisfaction and complain, the job analysis uses to match job specifications With employee specifications and matching between the two situations lead to some kind of job satisfaction. In the field study of the institution under study was done on relying on a personal interview with the branch directors and distributing 40 questionnaires to the employees, and accordingly we concluded that there is a large degree of satisfaction with them and this is due to the conformity between their specifications and job specifications

Key words: job analysis and description - job satisfaction