



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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الهياكل الإستشفائية

الشعبة: علوم التسيير

تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية - معسكر

تحت إشراف الأستاذ(ة):
بن حليلة خيرة

مقدمة من طرف الطالبة:
بلطاش إلهام

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برواين شهرزاد	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

الموسم الدراسي: 2018 / 2019

شكر وعرفان

أشكر المولى عز وجل وأحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
على نعمه الجليلة أنه تبارك وتعالى أمدني بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل
وأحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتته لي ومنحه الرشد والثبات
أملة أن يتقبله خالصا لوجهه الكريم
يطيب لي بكثير من الاحترام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى:
الأستاذة المشرفة "بن حليلة خيرة" التي بفضل الله
ثم بفضل جهدها المتواصل أفادتني كثيرا بنصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها
لانجاز هذا العمل فلها مني كل الشكر والوفاء والتقدير
كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة
كما لا أنسى أن أتقدم بشكر خاص إلى كل عمال "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
بالمحمدية - معسكر - وخاصة مصلحة الوقاية
وفي الأخير أتوجه بخالص الشكر والأمانى إلى كل من ساهم معي في إتمام هذا العمل من
بعيد أو قريب راجية من المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم
وشكرا للجميع.

إهداء

صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم ، وعلى آله وصحبه أجمعين
و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين و بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى الله ورسوله بهما حسنا "الوالدين العزيزين"
أطال الله في عمرهما

إلى من قالت لي واصلي دعواتي معك، إلى من عاشت معي أصعب اللحظات ووقفت معي في
كل الظروف "أمي الحنونة الغالية"

إلى من تشقت يداها في سبيل رعايتي ، إلى مصدر عزتي "أبي الصبور الغالي"

أنحني وقارا و عرفانا، طوعا وتواضعا "شكرا على كل شيء، يا أجمل هدية في الوجود"

إلى من شاركونا حلوهذا الزمان ومره، فجمعنا بيت واحد جدرانها التعاون والوفاء وسقفه

المحبة الأبدية "إخوتي : فطيمة الزهرة، مراد، عبد الحميد، نبيل، و حسام الدين"

أسعدهم الله و وفقهم في حياتهم

إلى كل من عشت معهم الصداقة الحقيقية صديقاتي العزيزات: مريم، سمية، نوال(رحمة

الله عليها)، سارة، ونعيمة

أهديها إلى كل زملاء الدراسة والعمل التي جمعني بهم أحلى الأيام

إلى كل من مد لي يد المساعدة حتى ولو بكلمة أهدي لهم هذا العمل المتواضع

و إلى كل من ذكرهم قلبي و نسا هم قلبي

إلهام

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	الفصل الأول	
14	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	1-1
29	محددات الأداء	2-1
35	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	3-1
38	خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج latham et wexley	4-1
42	نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.	5-1
43	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.	6-1
45	العلاقة بين الحوافز والأداء.	7-1
	الفصل الثاني	
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية	1 - II
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2 - II
65	يبين سن الموظفين في المؤسسة	3 - II
66	يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة	4 - II
67	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	5 - II
68	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	6 - II

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	الفصل الأول	
20	نوع الشكاوي و عدد العمال	1 - I
	الفصل الثاني	
51	البنى التحتية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	1 - II
59	الإمكانيات البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية.	2 - II
62	يمثل درجات مقياس " ليكرت الخماسي "	3 - II
62	توزيع أداة الدراسة	4 - II
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5 - II
64	يبين سن الموظفين في المؤسسة	6 - II
65	يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة	7 - II
66	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	8 - II
67	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	9 - II
69	إجابات أفراد العينة لبعء الأجور و المكافآت	10 - II
71	إجابات أفراد العينة لبعء الترقيات	11 - II
73	إجابات أفراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي	12 - II
75	إجابات أفراد العينة لبعء ظروف و بيئة العمل	13 - II
77	إجابات أفراد العينة لبعء الأداء و تقييم الأداء	14 - II

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الإهداء
أ	قائمة الأشكال والجداول
د	فهرس
01	مقدمة عامة
الفصل الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي
09	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
09	1- مفهوم الرضا الوظيفي
10	2- أهمية الرضا الوظيفي
12	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
12	1- عناصر الرضا الوظيفي
14	2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
17	المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
17	1- أنواع الرضا الوظيفي
17	2- مظاهر الرضا الوظيفي
18	المطلب الرابع: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي
18	1- مؤشرات الرضا الوظيفي
22	2- طرق قياس الرضا الوظيفي
26	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

فهرس المحتويات

26	1- مفهوم الأداء.
27	2- عناصر الأداء.
28	المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته.
28	1- محددات الأداء.
30	2- معوقات الأداء.
30	المطلب الثالث: تعريف تقييم أداء الأفراد و مؤشرات قياسه.
30	1- تعريف تقييم الأداء.
32	2- مؤشرات قياس الأداء.
37	المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الأفراد.
41	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية.
41	المطلب الأول: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
45	المطلب الثاني: الحوافز و أداء الموظفين.
47	خلاصة.
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " كريم العربي عبد القادر " بالمحمدية معسكر	
49	تمهيد.
50	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " كريم العربي عبد القادر " بالمحمدية.
50	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
59	المطلب الثالث: الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية.
60	المطلب الرابع: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

فهرس المحتويات

61	المطلب الأول: منهج الدراسة
61	المطلب الثاني: أداة الدراسة
62	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينته
63	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الأول: المعلومات الشخصية
69	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي
77	المطلب الثالث: الأداء الوظيفي
81	الاستنتاج
82	خلاصة
84	خاتمة عامة
89	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

مفتحه علمه

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

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي قيم ذات أهمية بالنسبة لهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي.

وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وانتمائهم للمنظمة، من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من اجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

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

الإشكالية:

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

ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما مفهوم الأداء الوظيفي؟

2- ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين؟

فرضيات الدراسة:

1- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى إليه المنظمة فهو يعتبر المرآة العاكسة لفشل أو نجاح أي منظمة.

2- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

1- بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة

جامعة البويرة، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012.

حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة، و هو

يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع

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

2- عبد الرحمن عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص دراسة ميدانية

بمركب حليب الجزائر بئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

علم النفس، تخصص علم نفس العمل و التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة - ، 2014-2015.

حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة، فهو يعبر عن شعور الأفراد و يتكون من عدة

عناصر و تؤثر فيه عدة عوامل مختلفة، و كل ما يهم المنظمة هو تحقيق أهدافها و أهداف العاملين انطلاقا

من تحقيق الرضا الوظيفي.

3- عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006-2007.

حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف

المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترق الى اشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، و ردود الفعل الايجابية

فيما يخص الحوافز المعنوية.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية بحثنا واختبار صحة الفرضيات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأنه الأنسب للدراسة، بغية استيعاب موضوع البحث وإسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي، وذلك بالاعتماد على بعض الطرق الإحصائية وتوزيع الاستبيان وكذا الملاحظات والمقابلات الشخصية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في انه يدرس مدى تأثير الداء بمستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمات، فقد حضي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين نظرا لأهميته البالغة، ولا يزال يحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات ودوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر ومن فرد لآخر.

معرفة الواقع الحقيقي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج، وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وعلاقته وانعكاساته على الأداء، مما يستدعي معرفة وفهم النقائص والإختلالات وتسييل الضوء للفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة وفي إستمراريتها ونموها خاصة.

أهداف الدراسة:

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

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة العمومية الجزائرية.
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب ودوافع اختيار هذا الموضوع في:

1- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع وملاءمته للتخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المؤسسة وأثره على الأداء الوظيفي.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية والكبيرة لهذا الموضوع.

- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
 - إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.
- 2- الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق وبشكل كبير بتحقيق الرضا الوظيفي.
- إمكانيات البحث متوفرة، فالموضوع قابل للبحث والدراسة وذلك نظرا للقدرة إلى الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

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

لقد واجهتنا صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة في كل من الجاني النظري والتطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وصعبة، وتحتاج لدراسة كبيرة لهذه العلوم.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

مصادر جمع البيانات:

1- المصادر الرئيسية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة خلال فترة التريص، ومن ثم تفرغ هذه البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- المصادر الثانوية:

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

حدود الدراسة:

قسمت حدود الدراسة إلى ثلاثة مجالات تتمثل في:

1- الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2019/2018 في المدة الممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر جوان 2019.

2- الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية ولاية معسكر.

3- الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لكريم العربي عبد القادر بالمحمدية، حيث شملت هذه العينة أطباء، ممرضين، إداريين وعمال مهنيين.

تقسيمات البحث:

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

بالنسبة للفصل الأول "عموميات حول الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية"، فتم تقسيمه لثلاثة مباحث. المبحث الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي، نتطرق فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، عناصر، عوامل، أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي، مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني، تقييم أداء الموارد البشرية، مفهوم الأداء وعناصره، محدداته، تعريف تقييم أداء الأفراد ومؤشرات قياسه، خطوات تقييم أداء الأفراد.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية، نستعرض فيه الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، الحوافز أداء الموظفين.

أما الفصل الثاني فهو تحت عنوان "دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كريم العربي عبد القادر بالمحمدية-معسكر"، فسوف نقسمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية، فيه نتطرق إلى تقديم المؤسسة، هيكلها التنظيمي، مواردها البشرية، مهامها.

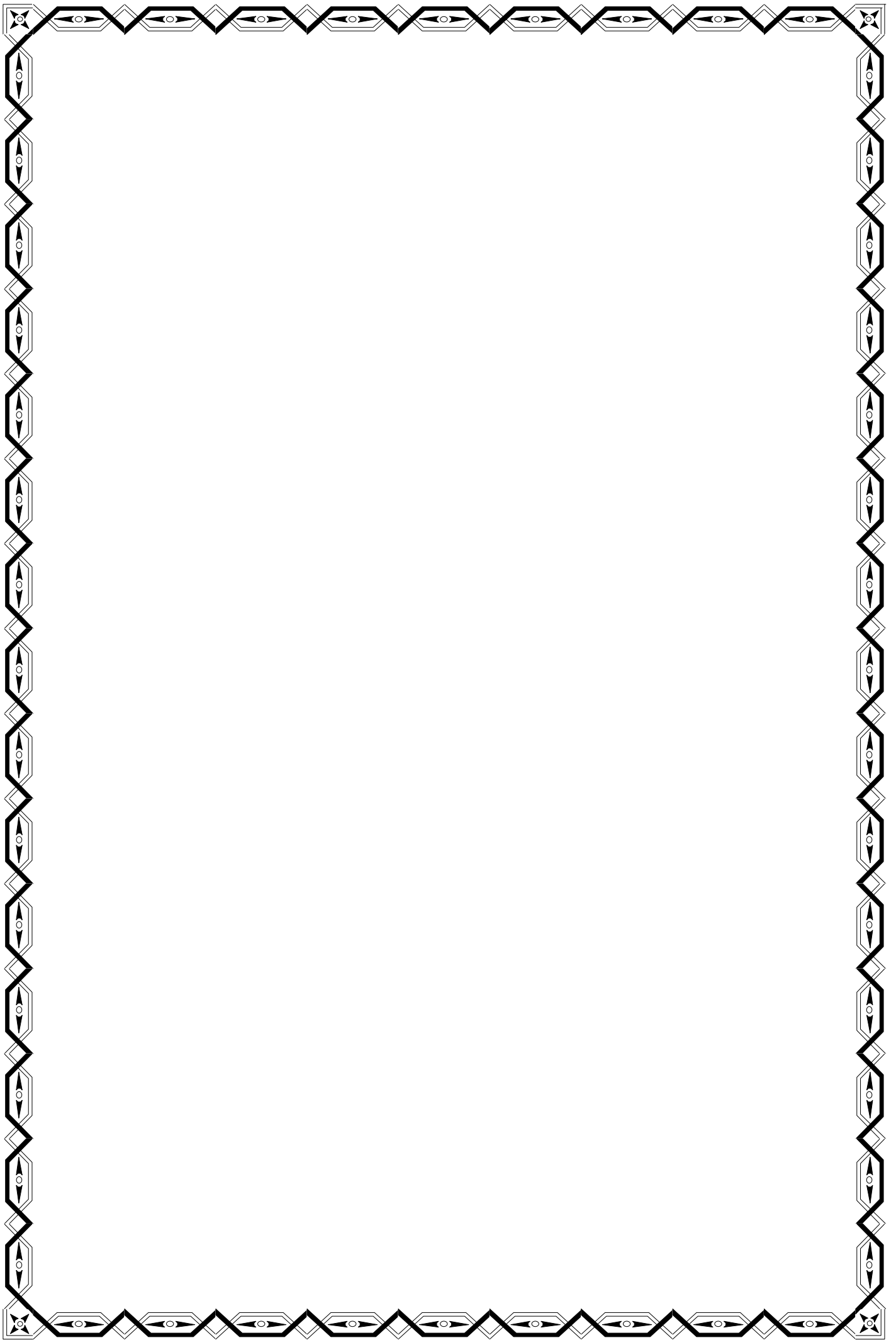
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، سنتناول فيه منهج الدراسة، أدواتها، مجتمع الدراسة وعينته.

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

الفصل الأول

عموميات حول الرضا الوظيفي

وأداء الموارد البشرية



تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الاقتصاد و الإدارة والاجتماع و علم النفس والعلوم الأخرى، مما أدى إلي ظهور المئات من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، و اعتبروه كمتغير تابع يتأثر بالأجور و الرواتب و المكافآت و المنح.....

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية .

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي لقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و العلماء و السلوكيين، فقد بدأ الاهتمام به لأول مرة في المجال الصناعي.

و سوف نتناول في هذا المبحث :

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

من الصعب ايجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين و المفكرين فهذا الموضوع مزال محل جدل و نقاش كبيرين، وهذا راجع الى تعدد المجالات العلمية التي تناولته

1- مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التطرق للرضا الوظيفي كمفهوم خاص يجدر بنا من الناحية المنهجية التطرق أولا للرضا كمفهوم عام
أ- تعريف الرضا:

لغة : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه و أقبل عليه¹.

اصطلاحا: فعرف ممفورد (mumford) الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها².

وقد عرفه أوارد و شيت (haward and sheth) بأنه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر أنه عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود و المجهود³

و يتجه امبل (hamble) إلى تعريف الرضا "بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه⁴.

ومما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية تحدث للمورد البشري لما يتساوى أو يفوق العائدات المتحصل عليها مع التضحيات المقدمة.

ب- تعريف الرضا الوظيفي:

▪ يعرفه ستون بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، أو يصبح انسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، و رغبته في النمو و التقدم، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"⁵.

¹ ابن منظور - أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دارصادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005، ص 168.

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 196.

³ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 121.

⁴ المرجع نفسه، ص 122.

⁵ محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 196.

- أما الأستاذ لولر: "ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل".¹
- يرى كل من لاندي و ترامبو: " أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم به عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل او انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".²
- أما ميست و هيت فيرون: " أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين".³
- ويرى هيربرت: "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم".⁴
- و هناك من يعتقد أن : "الرضا الوظيفي و الاندفاع نحو العمل يكون في اطار حياة العمل التي يعني كافة الصفات و الجوانب الايجابية و غير الايجابية المرتبطة بالوظيفة و قيمة العمل كما يدركها العاملين".⁵
- وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي: " هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة)، و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله".⁶

2- أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعمال عموما تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطى سلوك ايجابي تجاه عمله ، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوك سلبي اتجاهه، وكذلك فالرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في مؤسسة بشكل جيد و تعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي.

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي:

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 53.

² - محمد الصبري ، السلوك الاداري "العلاقات الانسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2008، ص 131-132.

³ - محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، المرجع السابق، ص 195.

⁴ - صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 211-212.

⁵ - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -، اثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 354.

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

أ- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى ¹:

- ❖ القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.
- ❖ الرغبة في الإبداع و الابتكار : فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل، شرب، سكن.... الخ و غير المادية من تقدير و احترام، أمان وظيفي.... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ❖ زيادة مستوى الطموح و التقدم : فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ❖ الرضا عن الحياة : حيث أن المزايا المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الانجاز و تحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الاضطرابات و الشكاوي..... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بان وظائفها أشبعت حاجاتها المادية و غير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.²

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.

¹- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص -دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببيئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل و التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 55-56.

²- المرجع نفسه، ص 57-58.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية و انطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها.....الخ

وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماما نظرا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره.

فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية و الفسيولوجية و البيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه و تتوافق مع شخصيته و التي تجعله يقول بصدق أنا سعيد.

المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي.

لقد تباينت وجهات النظر و تعددت بين الباحثين و الدارسين في تحديد عناصر الرضا الوظيفي حسب دراساتهم التجريبية، و يركز هذا الاختلاف كذلك على طبيعة العناصر المكونة للرضا الوظيفي داخل المنظمة ويمكن توضيح هذا الاختلاف و فحص العوامل المحددة للرضا الوظيفي في العناصر التالية:

1- عناصر الرضا الوظيفي:

أ- الرضا عن الأجر:

ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل و تكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد، و يتجه الكثير من الكتاب المحدثين إلى فكرة مفادها أن الأجر لا يمثل مصدرا للإشباع إلا لحاجات الدنيا، وان توفره لا يسبب الرضا، و لكن يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ، ومعنى هذا أن الأجر لا يمثل عنصرا من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه أجرا يمكنهم من تلبية حاجياتهم الأساسية في حين لا يمكن تعميم ذلك لاسيما في المجتمعات الفقيرة.

غير أن الدراسات التي أجريت في المصانع الانجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل أي كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل.¹

ب- الرضا عن فرص الترقية:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر و تقدير و انه و لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.²

ت- الرضا عن محتوى العمل:

¹ - مزباني الوناس، محددات الرضا الوظيفي و آثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2011، ص 4-5.

² - أحمد صقر عاشور ، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979، ص 143.

توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد .
- استخدام الفرد لقدراته¹.

ث- الرضا عن الإشراف:

تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي، و أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم و ولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم و يتحقق الرضا

عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره.
- مساندة العمال و تقديم يد العون لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية و الأوامر.
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية.
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال.²

ج- الرضا عن جماعة العمل:

إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها و مع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه لا بد و سيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

والرضا عن ظروف العمل، تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية و الرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.¹

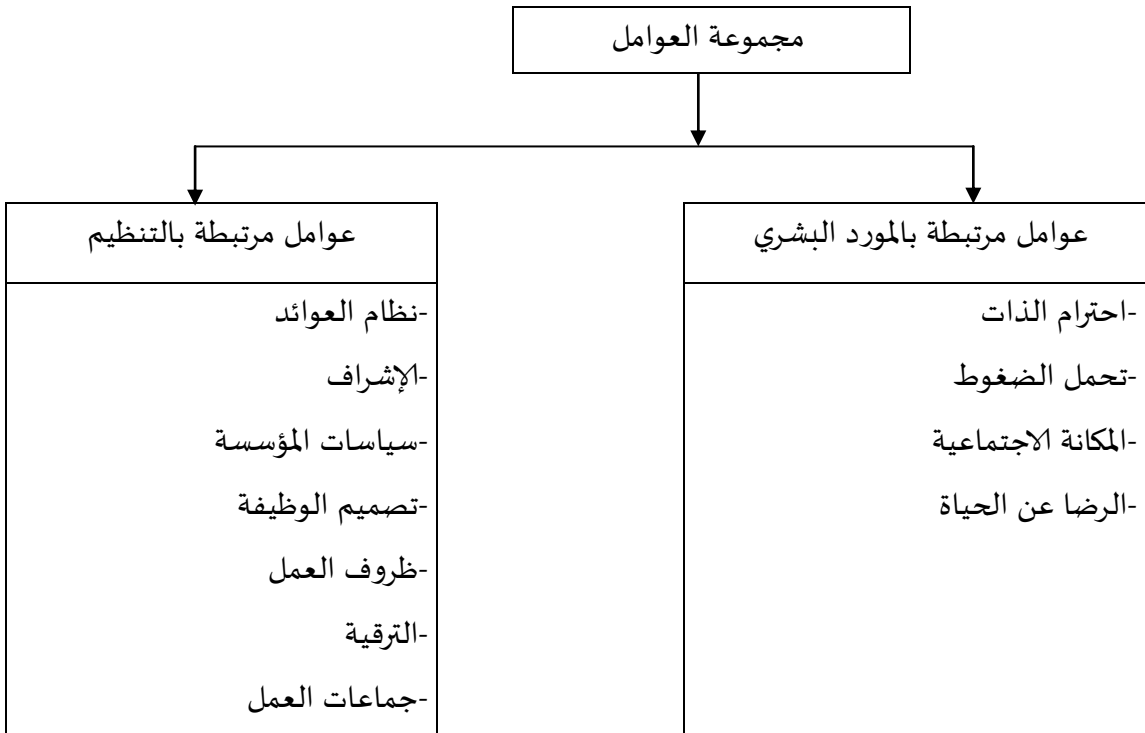
¹ - برياحي محمد الأمين- موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، تلمسان، 2015 - 2016 ، ص 06.

² - زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس و التنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73.

2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتتمثل في مجموعة من العوامل التي تؤثر في العامل سواء بالإيجاب أو السلب و التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا عن العمل ، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين كما يوضحهما الشكل التالي:

الشكل رقم (1 - 1) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: برياحي محمد الأمين- موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، تلمسان، 2015 - 2016 ، ص 07

أ- العوامل المرتبطة بالموارد البشري و أثرها على الرضا الوظيفي:

¹ - برياحي محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 7.

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر فيه مجموعة من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:

❖ احترام الذات والرضا الوظيفي:

من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس و تقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس و تقدير الذات .

❖ تحمل ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بان لدينا قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل و التكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بان لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تتهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

❖ المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضا بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة و مكانة قد تصبح معها أكثر مشروطية و مطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

❖ الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما و حياتها العائلية و الزوجية خصوصا عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، و العكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنقل مشاعر الاستياء إلى عملها.¹

ب- العوامل المرتبطة بالتنظيم و تأثيرها على الرضا الوظيفي:

هناك الكثير من العوامل المرتبطة بالتنظيم و التي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:²

❖ العوائد والرضا الوظيفي:

تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات... الخ) و غير المادية (التقدير و الاحترام، التكريم... الخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته.

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، المرجع سابق، ص 202-204.

² - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999م، ص 202-203.

ويزداد شعور المورد البشري بالرضا البشري كلما أدرك بان هذه العوائد تلي تطلعاته و يراع فيها مبدأ العدالة.

❖ نمط الإشراف والرضا الوظيفي:

كلما كان المشرف مهتما بحاجات و مشاعر مرؤوسيه و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، و العكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

❖ سياسات المؤسسة و الرضا الوظيفي:

تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل. فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة و بسيطة و مرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، و العكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة و معقدة.

❖ تصميم العمل و الرضا الوظيفي:

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة و حرية أكبر للابتداع في العمل و الاستقلالية في تخطيطه و تنفيذه و مراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

❖ ظروف العمل المادية و الرضا الوظيفي:

كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية، إضاءة، ترتيب المكاتب... الخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، و هو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

❖ فرص الترقية و الرضا الوظيفي:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و بين الرضا الوظيفي. حيث يرى فكتور فروم (Victor vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص. فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح¹.

❖ جماعات العمل و الرضا الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك و تضامن ما بين أعضاء الجماعة فان ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، و العكس صحيح في حالة وجود صراع و عدم ثقة و تعاون بين أعضاء الجماعة.

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع السابق، ص 146.

و منه نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتنظيم، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات و توقعات المورد البشري المادية و غير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح¹.

المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي.

1- أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما²:

أ- الرضا العام:

يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأول بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى أصلا الفرد، و هذا السبب انه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

ب- الرضا النوعي:

يشير عن رضا الفرد من جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملائه، و يمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

2- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، و يمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل و هي كالآتي³:

- قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال.

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، المرجع السابق، ص 147-148.

² - سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2007م، ص 19.

³ - أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001م، ص 335.

- إن الإبداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وان يقفوا بجانبها وان يكون لهم ولاء و انتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العمال عن عملهم.
- استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل إجراءات التعديل و التطوير و إدخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل و مشاكلهم الحقيقية لدفع و تطوير العمل و نظمه تدل على مدى الرضا و ارتفاعه لدى العاملين عن عملهم.

المطلب الرابع: مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي.

يعد العنصر البشري أهم الموارد لدى أي مؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الإعداد و التأهيل الجيد لأفرادها، و تحقيق رضاهم عن جوانب عدة ذات صلة بالعمل، ظروف العمل، علاقات العمل.... الخ.

فالرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي ينبغي على الإدارة إدراك أهمية دورها في تحقيق فعاليتها، وان كان الرضا الوظيفي حالة نفسية، هذا لا يستبعد إمكانية الاستدلال عليه من خلال مظاهر تشكل ما يعرف بمؤشرات الرضا الوظيفي القابلة للقياس.

1- مؤشرات الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، الشكاوى إضافة إلى الغياب و دوران العمل، و مثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها و تدهور أدائها.

و تسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (ك تدريب و تأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين¹:

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

¹ - زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، المرجع السابق، ص 77.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة و تؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر و بذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد من تراكم التكاليف الخفية، و تفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا و المتمثلة في :

▪ الوصول المتأخر و المتكرر إلى مكان العمل.

▪ تدهور الإنتاجية.

▪ التمارض لتسهيل عملية الغياب.

▪ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة

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

أ- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و هذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به.

ب- كثرة الشكاوي:

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

وكلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، و ارتفاع هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

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

جدول رقم (1 - 1): نوع الشكاوي و عدد العمال

عدد العمال	الشكاوي
------------	---------

18	-عدم كفاية الأجور
14	-عدم الشعور بالأمن
18	-صعوبة العمل
08	-قلة فرص الترقية
06	-رتابة العمل
08	-عدم ملاءمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،
الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999م، ص 493-494.

ت- الإضراب:

الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقات العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها شكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم. وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما انه نوع من الغياب، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات¹.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج من قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو سوء ظروف العمل... الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

د- اللامبالاة والتخريب:

¹ - عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955م، سكيكدة، 2006-2007م، ص 111-113.

إن الانسجام و التوافق بين الفرد العامل و أعضاء المؤسسة ، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه و يوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هوراض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح و الذات، و غياب ذلك الانسجام و عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تترجم لنا و تعكس حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا فيصبح مزمنا، و النتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير راضي، كونه لا يستطيع أو لا يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب و خيانة الأمانة، و تشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد و الأسباب متعددة، فأى تعطيل في انجاز العمل يعتبر انسحابا عنه.

ذ- الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، و بالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون اقرب من التعرض إلى الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا و يعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، و في المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، و ليس العكس، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله¹.

وأيا كانت التفسيرات فان البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات و درجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، و الملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، و نعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي، فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة، و التعاون يكون متجسدا، و نجد العكس في حالة مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب و اللامبالاة.

2- طرق قياس الرضا الوظيفي:

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات ، المرجع السابق، ص 50.

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل احد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليه، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف.

وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة و الطريقة غير المباشرة.

أ- الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية للمؤسسة، وهذا من اجل الحصول على تقرير مباشر منها على درجة رضاها الوظيفي. ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة الاستقصاء هما:

❖ طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية (قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي RENSIS LIKERT عام 1954م.) وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات. وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

❖ طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من اجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية¹. ويمكن قياس ما تحويه الطريقتين السابقتين "طريقة تقسيم الحاجات و طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي" من خصائص وظيفية باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي²:

❖ طريقة التدرج التجميعي لليكارث:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات و على المورد البشري ان يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، مثال:

إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

1

2

3

4

5

¹ - عبد الرحمن العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م، ص 185.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، المرجع السابق، ص 110-114 - 116.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق أبدا

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

❖ طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملانه:

(قدم هذه الطريقة OSGOOD et AL عام 1957م وهم من جنسية أمريكية).

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات. ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك:

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير | — | — | — | — | — | — | — | ممل
1 2 3 4 5 6 7

و يجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع مثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

❖ طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:

(قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي HERZBERG عام 1959م)

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاهما الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات....الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارث في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع

الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

ب- الطريقة غير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل و معدل الإنتاج المرفوض. وفيما يلي شرح لهذه المعدلات¹:

❖ معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

❖ معدل التغيب من العمل:

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

¹ - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999م، ص 115 - 117.

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة،....الخ) ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

❖ معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها

معدل الإنتاج المرفوض =

عدد الوحدات المنتجة

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية و موضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض.....الخ.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي.

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققة من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وإن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، و السبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، و توفير المستلزمات المادية و البشرية و المعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات و الإرشادات و المعايير الضرورية لقياس و تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

يمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و المنظمة، و يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات، و يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد و المنظمة بحيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة.

لذا نجد أن العديد من الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح المحقق عند تأدية العمل المطلوب داخل المنظمة.

1- مفهوم الأداء:

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

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

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

2- عناصر الأداء:

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي⁴:

- أ- الموظف: وما يمتلك من معرفة وقدرات ومهارات وقيم و اتجاهات و دوافع.
- ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات و واجبات و مسؤوليات و ما تقدمه من فرص للتطوير و الترقيات و الحوافز.

¹ -زهودة عبد المللك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، نوفمبر 2001م، ص 85.

² -Martory Bernard, Grozt daniel, **Gestion des ressources humaines**, Eduction Dunod, Eme édition, Paris, 2001, p149.

³ -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص 209.

⁴ -حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة والداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001م، ص 92-93.

ت- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي و بشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

- المعرفة و متطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية و المعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمکن الفني و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.
- المثابرة و الوثوق: و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في موعدها، و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه.

المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته

لتحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب يجب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما، و هذا الأمر ليس باليسير، نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة، و لعدم معرفة درجة تأثير كل منهما على الأداء من جهة أخرى، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهه.

1- محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو: "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور و المهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد." ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في¹:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.
- ❖ الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

¹ - رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سبق ذكره، ص 210.

- ❖ القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
 - ❖ إدراك الدور(المهمة): ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.
- ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال¹.
- ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة و بيئة العمل²:

- ❖ الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:
 - اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
 - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- ❖ القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
 - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - مدى وضوح الفرد.
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.
- ❖ بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

الشكل (1 - 2): محددات الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2000م، ص 147

2- معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية¹.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهد، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد²:

▪ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

¹ - مجدي أحمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996م، ص 187.

² - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، المرجع سابق، ص 216.

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

المطلب الثالث: تعريف تقييم أداء الأفراد ومؤشرات قياسه.

يعد تقييم الأداء من مهام المورد البشري و هذا الأخير يعتبر مصدر الأداء في المنظمة، و أفضل المنظمات و أنجحها هي التي تضع منهجا لإدارة العاملين على كل المستويات و المحافظة عليه، ومنه سنحاول في هذا المطلب إعطاء تعاريف لتقييم أداء المورد البشري و مؤشرات.

1- تعريف تقييم الأداء:

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني " قوم الشيء وأقامه فقام واستقام و تقوم¹ " فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج نجعله مستقيما، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating .

وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها²، فهي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، و هي عملية حركية ومستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التوقيت و اللحظة³

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

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

كما يعرف أيضا بأنه " الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا لمعايير محددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة"⁶

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن " تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل والبناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع قائده.
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أما المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- تحسين أداء الوظيفة وتطويرها وتحديد مختلف المكافآت والعلاوات الدورية والكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل (التي تساعد المديرين) في تطوير وتوجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.
- معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

2- مؤشرات قياس الأداء:

أ- مفهوم قياس الأداء:

يمكن تعريف قياس الأداء " Measurement Performance " على أنه :

"عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"

هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي:

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

ب- مؤشرات قياس الأداء:

أن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة و ملائمة المؤشرات و على مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. و عليه سنعرّف على نوعين من مؤشرات و على مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. و عليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

❖ مؤشرات القياس التقليدية:

هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:¹

- مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الانتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية و القيمة المضافة.
- مؤشرات الإنتاجية: وتشمل انتاجية العمل و انتاجية رأس المال و انتاجية الأجر و انتاجية المواد الخام.
- مؤشرات المالية : وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول و الخصوم) و معدل دوران الأصول، و نسبة الديون إلى صافي الملكية.... الخ .
- مؤشرات البيع: وتشمل مؤشرات تطور المبيعات و الصادرات....الخ.

¹ - عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 66.

▪ مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الانتاج....الخ.

❖ مؤشرات قياس الأداء الحديثة:

يركز قياس الاداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما ادى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.¹

وهنا من الباحثين مثل (KAPLAN ET NORTON) يرون ضرورة احتواء تقييم الاداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية و غير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كأجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء و العمال...الخ، وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

❖ نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء و الأكثر شيوعا أو استخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل و متوازن و تعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة². فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة"³.

إن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناولها الباحثين في تعريفاتهم لبطاقة الأداء المتوازن هي أن " مقياس الأداء المتوازن " يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة و خطوات إجرائية واضحة⁴. ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي:⁵

▪ البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة (المساهمين)

¹ - المرجع نفسه، ص 73.

² - كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة). مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 32.

³ - علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2016/02/22)، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.

⁴ - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 35.

⁵ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 17.

- بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الغدارة في إدارة و إجراء عملياتها الداخلية من إنتاج

مقاييس مالية	المنظور المالي
- العائد على الاستثمار - القيمة الاقتصادية المضافة - الربحية. - نمو و مزج الايرادات و القيمة للمساهم.	لكي ننجح حاليا، كيف يجب أن تبدو صورتنا في أعين المساهمين

مقاييس العمليات الداخلية	منظور العمليات الداخلية للمنظمة
الجودة الزمن الانتاجية التكلفة	لكي نرضي عملاءنا و مساهميننا، أي عمليات المنظمة يجب أن تتفوق فيها.

مقاييس العملاء	منظور العملاء
الحصة السوقية اجتذاب العملاء الحفاظ على العملاء ربحية العملاء رضا العملاء	تتحقق رؤيتنا ، كيف يجب أن نبدو في نظر العملاء

مقاييس التعلم و النمو	منظور التعلم و النمو
رضا العاملين الحفاظ على العاملين الابتكار التعليم و التدريب	لتحقق.... كيف نقوي قدرتنا على التغيير و التحسين؟

و تسيير

- بعد العملاء: يركز على العملاء و يقيس مستوى رضاهم
- بعد النمو و التعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة و مواردها البشرية و مدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

شكل رقم (1-3): نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي واطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية -، جامعة البليدة، 2011، ص 12.

❖ لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، و محاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. و توجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها أنها " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية و غير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"، إذ نستنتج من هذا التعريف ان لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات و معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، و قياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية ، و اجراء التصحيحات المناسبة.

فلكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية و الأهداف، و من ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. و تستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كقياس لأدائها، من أهمها¹:

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

و قد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى لأداء تعرف بالمقاييس الأساسية " CENTRALISES LES MESURE" يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات، وهي تتمثل في: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرامج، ادخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة.

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد9، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 224.

المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الأفراد

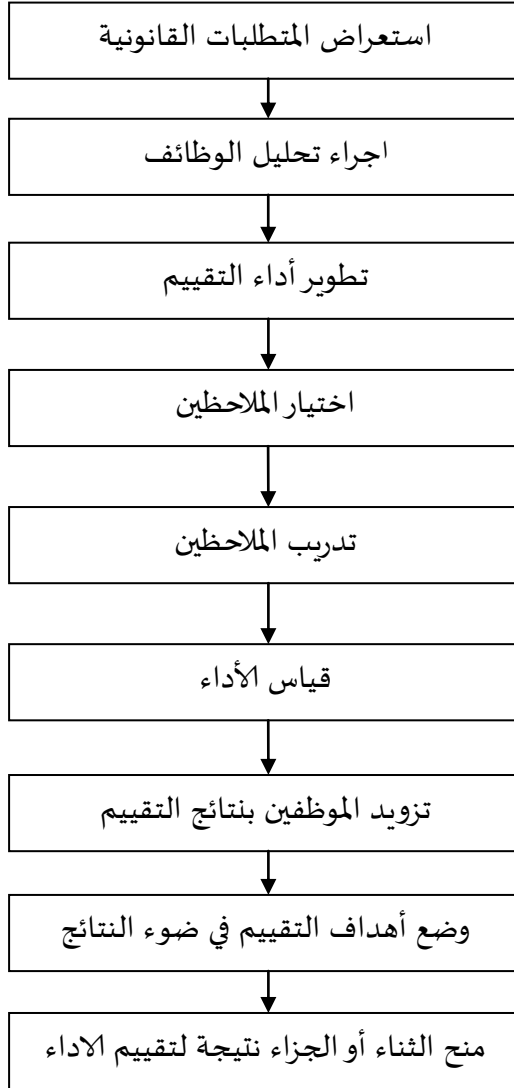
عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق تقييم الأداء أهدافه.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلاً حدد GARY LATHAM و KENNETH N. WEXLEY الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:¹

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

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زبير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 261.

شكل رقم (1-4): خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج latham et wexley



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زبير نعيم الصباغ، ادارة

الموارد البشرية، (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،

2000 ص 263

كما هناك طريقة أخرى لإعداد خطوات تقييم الأداء حيث تبدأ هذه الأخيرة بتحديد معايير الأداء و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير

الموضوعية، و من ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك، وسوف نتطرق إلى هذه المراحل بالتفصيل:

❖ التعرف على العمل:

قبل القيام بتحديد أسس أو معايير التقييم نقوم بالتعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف¹.

❖ تحديد معايير الأداء:

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

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

ب. التمييز: المعيار الجيد لابد و أن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، و ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الاجور و الرواتب و في ترقية الأفراد.

ت. القبول: لا بد و ان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الافراد العاملين، و المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للعاملين.

❖ نقل توقعات الاداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء، لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب ان يعملوا و ماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه و يتم مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، و بالتالي لابد ان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام عن الجوانب التي تكون غير واضحة لديهم.

¹ - سهيلة محمد عباس - علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص 244.

❖ قياس الأداء:

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

❖ مقارنة المعيار الفعلي مع معيار الأداء:

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الاداء المعياري و الأداء الفعلي، و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، و لا بد ان تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية و هي مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

❖ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

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

❖ الاجراءات التصحيحية:

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية على نوعين:

أ. الأول مباشر وسريع: إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات و إنما فقط محاولة تعديل الاداء ليتطابق مع المعيار، و لذلك فهذا النوع من التصحيح وقي.

ب. الثاني فهو إجراء تصحيحي أساسي: يتم فيه البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول، كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة علة المدى الطويل.

و يعتبر أسلوب الغدارة بالأهداف « MBO management by objectiver » للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم.²

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

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، المرجع السابق ص 333-334.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية

لقد أكدت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، و سوف نتعرف على هذه العلاقة من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي خاصة و أنه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر، و التي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه و كذا البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و التي يعمل فيها و لها تأثير على أدائه.¹ كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

و بعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي و الأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم و الاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما:²

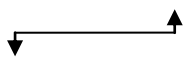
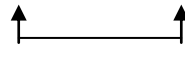
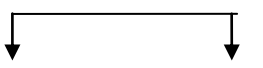
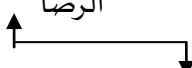
- الاتجاه الأول: يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين و العكس صحيح.
- الاتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.
- الاتجاه الثالث: يدعي انه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين و رضاهم الوظيفي.

و يمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:

شكل رقم (1- 5): نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

¹ - بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007، ص 78.

² - المرجع نفسه، ص 79.

مستوى الرضا الوظيفي			
منخفض	مرتفع		
<p>الأداء</p>  <p>الرضا</p> <p>(2)</p> <p>الشعور بالأمل في التغيير</p>	<p>الأداء</p>  <p>الرضا</p> <p>(1)</p> <p>الشعور بالتوازن و التوفيق</p>	مرتفع	مستوى
<p>الأداء</p>  <p>الرضا</p> <p>(4)</p> <p>الشعور بالإحباط و الإهمال و الكسل</p>	<p>الرضا</p>  <p>الأداء</p> <p>(3)</p> <p>الشعور بالمعاملة على حساب العمل</p>	منخفض	أداء العامل

المصدر: بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007، ص 78.

1- الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين و العكس:

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، و يقوم على فكرة أن: الفرد الذي يرتفع رضاه عن العمل، يزداد بالتالي حماسه للعمل و يزداد إقباله عليه و ترتفع

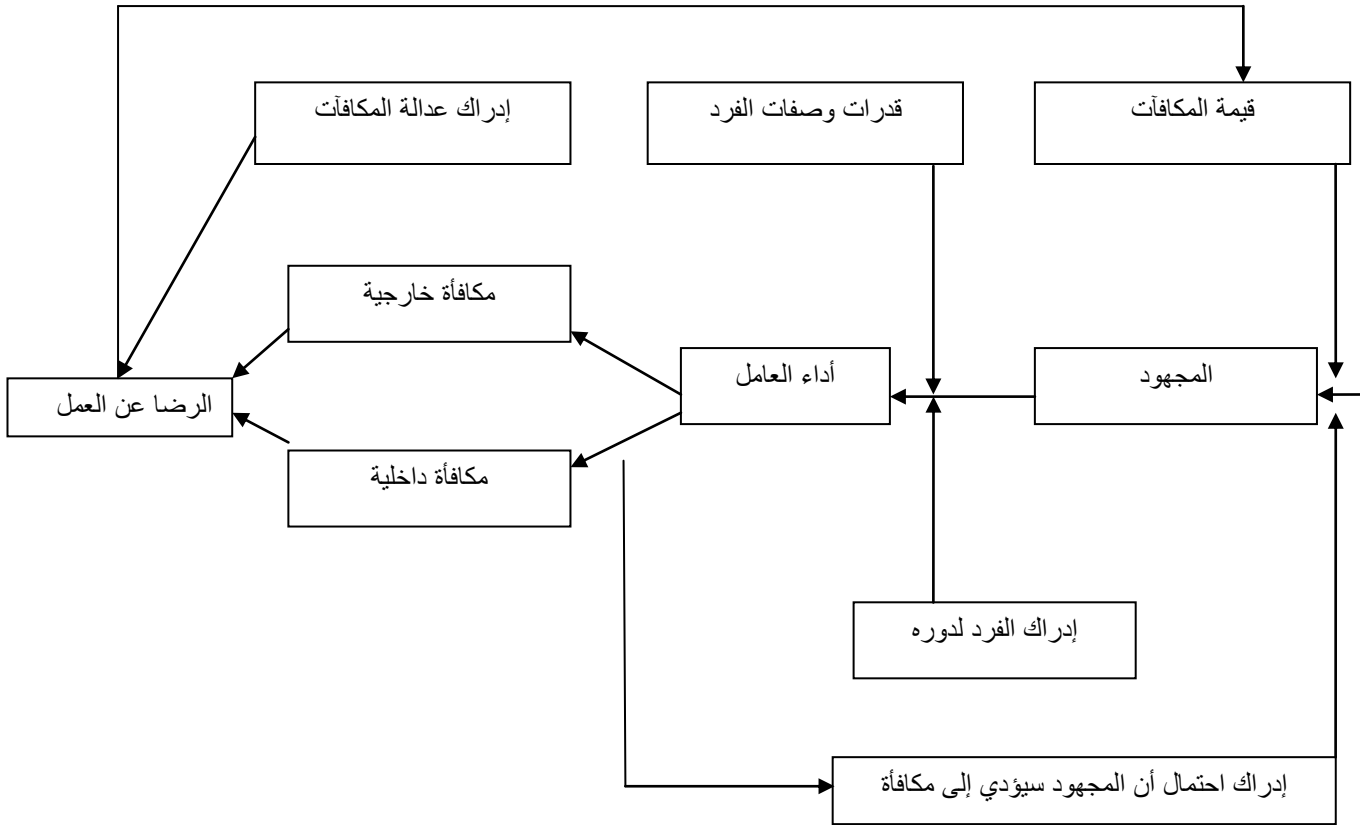
معنوياته واتجاهاته وامتناناته لوظيفته و منظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته و أداءه، و هذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.¹

و العكس صحيح، أي ان: الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، و يقل إقباله عليه و تقل مشاعر الامتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أداءه، و هذا ما يشير إليه المربع الرابع من الشكل السابق.

2- ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل و العكس:

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث و الدراسات التي أيدته، و لعل نموذج Porter Et Lawler مثال على ذلك:

شكل رقم (1- 6): علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.



المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 288.

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، المرجع سابق، ص 224.

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

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الاول من الشكل .

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

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

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد الماغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية¹، فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل رقم (15). و أحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة و بذلك يكون ادائه مرتفعات، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات، ان الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته و رغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل و معالجته من خلال الاداء آملا أن رفع الاداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات و الحاجات و من ثمة الرضا عن العمل.²

المطلب الثاني: الحوافز و أداء الموظفين.

¹ - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 204.

² - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، المرجع السابق، ص 226-227.

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها. وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والاداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فغن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما انها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم انماط البديلة، فالرضا بالوظيفة و تفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والاداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله)، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء¹.

وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم (1-7): العلاقة بين الحوافز والأداء.

نظام الحوافز

¹ - موسى سلامة السويدي - دور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر و عمان، الأردن، 1999، ص 123.

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

- و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فغنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، و عدالة التوزيع. و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة ، و يتجلى ذلك من استقرار دورها في¹:
- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة
 - الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء
 - الحد من الغياب و التأخر من مواعيد العمل.
 - الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.

خلاصة:

للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية، فالرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، وكل ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا

¹ - موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، المرجع السابق، ص 149.

الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الداء ويزيد من إنتاجية الفرد و ولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث والغيابات في المنظمة.

وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، وذلك للوصول إلى الأهداف المشتركة مما يعزز الثقة لدى العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده احد الباحثين الذي قال: "أن الرجال هم الذين يصنعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية". غدا أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياستها المختلفة.

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله والأساس الجيد لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، المكافآت، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين، لأنه على أساسه تبنى قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقا للأداء الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يشعر الموظف بعدالة التقييم ويتحقق رضاه الوظيفي، وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها، والخيرة تتحقق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول على موظفين ذوي أداء مرتفع.

الفصل الثاني

دراسة حالة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

"كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية-معسكر

تمهيد:

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للموارد البشرية، سنتناول في هذا الفصل واقع تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية ولاية معسكر لتكون محلا للدراسة.

ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية.

في هذا البحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، من خلال التطرق إلى لمحة عن المؤسسة، تعريفها وأهدافها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" في دائرة المحمدية بولاية معسكر تغطي الحاجيات الصحية لسكانها المقدرين بـ 166186 نسمة بمساحة 83326 كلم².

أنشئت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الإستشفائية، تهدف إلى متابعة البرامج للصحة والوقاية من العديد من الأمراض، وهي تغطي كل الخريطة الصحية لدائرة المحمدية، المتكونة من 07 بلديات (المحمدية- مقطع دوز- سيدي عبد المومن- الغمري- سجرارة- الفراقيق- بوهني (دائرة سيق)).

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، حيث تتكون من مجموعة من عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج والمسماة بـ "كريم العربي عبد القادر".

افتتحت يوم 2008/01/01 فهي مؤسسة تتمحور في موقع استراتيجي هام بالنسبة للبلدية، تغطي فئة السكان حيث تحدد المشتلات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية من 44 مركز صحي و 06 وحدات للكشف والمتابعة المدرسية وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 1) البنى التحتية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

البلدية	عيادة متعددة الخدمات	مصلحة	قاعة العلاج	مصلحة الأمومة	عدد الأسرة	الكثافة السكانية
المحمدية	عيادة متعددة الخدمات "المير عبد القادر" عيادة متعددة الخدمات "كريم العربي عبد القادر" عيادة متعددة الخدمات "الإخوة حجال"	-مصلحة مراقبة السل والمرضى الصدرية . SCTMR . -طب العمل. -مصلحة علم الوبئة والطب الوقائي SEMEP .	-بوبرناس. -مكانقية. -بخايتية 01. -عبد اللاوي محمد. -الإخوة بن شنين. -دوار جبور. -فرقوق. -الصحاورية	/	04	102533
الغمري	عيادة متعددة الخدمات "الغمري"	/	-صفافحة 01. -صفافحة 02. -بوتفاحة. -اولاد عربية.	مدمج في العيادة متعددة الخدمات	06	11904
سجراة	/	/	-فتوحة. -سيدي حمادوش. -بني تبيي. -واد المالح. -براكنية. -عين الكبيرة.	/	/	9410
مقطع دوز	/	/	-مقطع دوز. -حي الجديد. -حي خير الدين. -حي الجنينة.	الأمومة مستقلة	6	9707
الفراقيق	/	/	-الفراقيق. -الحدايدية. -بن شنين 02.	/	/	2794

16242	/	/	-سيدي المومن. -مقطع مناور. -سيدي بن زرقة. -دوار بلخير. -دوار بغداد. -بخايتية 02.	/	/	سيدي عبد المومن
13596	6	الأمومة مدمجة في المركز الصحي بوهني	-بلاحة الحاج. -يعلو. -أولاد دحو. -شارب الريح.	/	عيادة متعددة الخدمات "بوهني"	بوهني (دائرة سيق)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المديرية الفرعية للنشاطات الصحية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية¹.

تخضع المؤسسة من حيث تنظيمها وسيورها لأحكام مشتركة إذ يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير يمثلها امام العدالة وهو الأمر بالصرف، ولها مجلس يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة ويبيدي رأيه الطبي والتقني فيها، فهو هيئة استشارية لها.

أولاً: المدير:

هو في أعلى هرم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهو يقوم بإدارة شؤونها ويسهر على سيرها الحسن وتوفير المستلزمات للمستخدمين والمرضى من اجل تحسين سير هذا المرفق الحيوي.

❖ تعيينه وصلاحياته: يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من وزارة الصحة، وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة وله عدة مسؤوليات نذكر منها: يمثل المؤسسة امام العدالة في جميع اعمال الحياة المدنية، هو الأمر بالصرف وإبرام العقود والاتفاقيات والصفقات، يعد مشروع التنظيم الداخلي والتقارير السنوي عن نشاط المؤسسة، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

❖ المدراء الفرعيين المساعدين له: يساعد المدير اربعة نواب مدير، ويتم تعيين النواب بقرار من الوزير المكلف بالصحة كما جاء في المرسوم التنفيذي 140/07 التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة

¹ - مكتب مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية- معسكر.

الجوارية إلى قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وتطبيق احكام المرسوم التنفيذي السابق الذكر المؤرخ في 02 جمادي الولى عام 1428هـ الموافق 19 مايو سنة 2007م والذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية. إن إصدار القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ما يأتي:

1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

➤ مكتب الميزانية المحاسبية:

فهي تقوم بترتيب وتنظيم الرواتب للعمال ويتم فيه توضيح توقعات العام المقبل وعند صدور الميزانية تقوم بتقسيم الميزانية إلى مادتين الإيرادات والنفقات، كما تخطط من طرف مجل الإدارة وذلك قبل المصادق عليها ثم تقوم بتسيير الميزانية وتحسينها إلى حسب الإعتمادات المالية التي أعطيت في الميزانية وتكون كالتالي: إيداع سند طلب، نسخ الإعتمادات، محضر الاجتماع، التقرير التقديمي.

كما انها تودع للمراقب المالي وذلك للتأشير عليها وبعد ذلك تأخذ إلى أمين الخزينة العمومية وذلك بعد وضع الحوالة وذلك على حسب بطاقة الاعتماد بالإضافة إلى عقد الصفقة ومحضر الاجتماع والتقرير التقديمي والفاتورة وذلك من اجل تسديد مستحقات الموردين.

بالإضافة إلى ضبط الميزانية التكميلية والحساب الإداري والوضعية المالية للمؤسسة ووضعية الديون مع إضافة مختلف التسجيلات.

➤ مكتب الصفقات العمومية:

قبل بداية كل سنة يتم وضع دفتر الشروط تصفية المؤسسة للموردين الراغبين في العمل معها حيث يتم فيه تحديد ووضع النقاط بوضوح حتى تسير المورد بكل شفافية.

وبعدها يتم الإعلان عن الاستشارة وذلك بتوضيح العناوين فيها بالإضافة إلى ملف الاشتراك وتاريخ الإيداع. ويتم ا إعلان عن هذه الصفقات أو الاستشارة إما في الجرائد أو الانترنت أو عرضها على مختلف المؤسسات الأخرى.

وبعدها يتقدم العارضين لأخذ جدول يحتوي على السلع أو الموارد او المنتجات التي تصنعها المؤسسة تحت الطلب وبه خانة الأسعار ليملئها العارض بالإضافة إلى دفتر الشروط.

وبعد انقضاء المدة المعلنة عليها وبعد إعادة دفاتر الشروط حيث تكون مرفقة بالملف التقني وملف العرض المالي وملف العرض التقني....، لتفتح هذه الملفات لاختيار أحسن عرض أو أقل عرض من الناحية المالية على حسب دفتر الشروط.

تتم عملية فتح العروض في جلسة متكونة من أعضاء كذلك بشرط معين، بعد عملية اختيار العارض الفائز في الاستشارة تقوم المؤسسة بالتعامل معه وفق الشروط المتفق عليها سابقا، فيقوم العارض بالتوقيع على العقد (بشروط)، كما يأخذ هذا العقد إلى المراقب المالي من أجل التأشير عليه، وبعدها يتم التعامل مع هذا المورد.

➤ مكتب الوسائل العامة والهيكل:

وهي المهام التي يقوم بها مدير المالية والوسائل والتي تتمثل في: تسيير حظيرة السيارات، تسيير عمال الأمن، تسيير عمال النظافة، المطبخ، تسيير عمال الصيانة، الجرد، عملية الإصلاح.

2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وهي كالتالي:

➤ مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

يتم في هذه المصلحة الوقاية والمتابعة لكل جديد فيما يخص الحد من انتشار الأمراض عن طريق التوعية والعلاج المسبق، فمثلا هذه المصلحة يتم تسيير لقاح الأطفال من أجل الوقاية، وتلقيح كبار السن وأصحاب الحج و العمرة، كما يتم معاينة المياه الصالحة للشرب وأيضا نجد بها وحدة لمكافحة التدخين.

➤ مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها:

ففي هذا المكتب يتم إحصاء كل ما تقوم به المؤسسة في المجال الصحي وتتمثل:

▪ عدد الحالات الإستعجالية اليومية والشهرية.

▪ جدول عمل الأطباء والممرضين.

▪ جدول المناوبة.

➤ مكتب القبول:

يتم في هذه المصلحة تسجيل كل دخول أو خروج للمريض ومدة إقامته والحالة التي خرج بها أي الوضعية الصحية سواء كان حي أو ميت بالتوقيت الدقيق.

3- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها:

➤ مكتب صيانة التجهيزات الطبية:

ففي هذا المكتب يتم تسجيل التجهيزات الطبية الموجودة لدى المؤسسة ويقوم بمتابعتها حيث يتم استدعاء خبير في الصيانة أو تنسى من أجل إصلاحها في أقصر الأجل.

➤ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة:

نفس الشيء بالنسبة للتجهيزات المرافقة حيث يتم كذلك تسجيل جميع هذه التجهيزات المرافقة وتصليح أو استبدال في أقصر مدة إن تعطلت لأن لها علاقة بالتجهيزات الطبية.

4- المديرية الفرعية الموارد البشرية: وتنقسم إلى ما يلي:

➤ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

ففي هذا المكتب يتم تسيير كامل ملفات عمال المؤسسة من يوم التحاق العامل بالمؤسسة إلى غاية تقاعده مروراً بالتقسيم وزيادة الدرجات، كما يتم فيه توجيه العمال على حسب احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى تحديد قوانين العمال إلى غير ذلك داخل المؤسسة، وتتمثل مهام هذا المكتب بحل النزاعات بين العمال وتسوية اوضاعهم وانشغالهم المهنية بالإضافة إلى تسيير العطل المرضية.

➤ مكتب التكوين:

يتم في هذا المكتب تسجيل كل التكوينات التي يقوم بها العمال سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا أما لاكتساب خبرة في مجال العمل أو لأجل ترقية في منصب أعلى.

ثانياً: مجلس الإدارة.

جاء في المرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية على انه يسير المؤسسة مجلس إدارة ويديرها مدير.

1- تشكيل مجلس الإدارة:

يضم مجلس الإدارة ما يأتي: ممثل عن الوالي رئيساً، ممثل عن الإدارة المالية، ممثل التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة، ممثل عن المستخدمين الطبيين ونظراءه، ممثل عن المستخدمين الشبه الطبيين ينتخبه نظراءه، ممثل عن جمعيات مرتقي الصحة، ممثل العمال ينتخب من جمعية عامة، رئيس المجلس الطبي، يحضر مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداورات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوالى أمانتها. يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لعهد مدتها ثلاث سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات الهيئات التابعة لها، وفي حالة انقطاع عهد أحد أعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة، وتنتهي عهد الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف كما يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله.

2- تنظيم وعمل مجلس الإدارة:

نظم المرسوم التنفيذي السابق إجراءات وعمل مجلس الإدارة باعتبار جهة مسيرة ونص على كيفية عمل هذه الهيئة لمساعدة المدير، والتي لها دور مهم في سير المؤسسة خاصة في الجانب المالي، بحيث يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه بطلب من ثلثي أعضائه وبعد الاجتماع يقوم بتحرير مداورات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس

وأمين الجلسة وتفيد في مجلس سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس، كما ان لا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الإدارة من جديد في ثمانية أيام الموالية، ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عند الأعضاء الحاضرين، ليتمكن من القيام بالمهام المتداول عليها واعتبار المواضيع التي يتداول عليها مجلس الإدارة ذات أهمية قصوى في سير وعمل المؤسسة. توجد قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا ويتداول مجلس الإدارة على الخصوص النقاط التالية:

- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط.
- مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- الاتفاقيات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 140/07 المادة 5 و 9 المتعلقة بالتكوين على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين، النظام الداخلي للمؤسسة، اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود انجاز الهيئات والوصايا أو رفضها، الاتفاقيات والعقود.

3- المجلس الطبي:

هو هيئة استشارية مكونة من رئيس المجلس الطبي ونائبه وأربع أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

➤ تشكيل وصلاحيات المجلس الطبي:

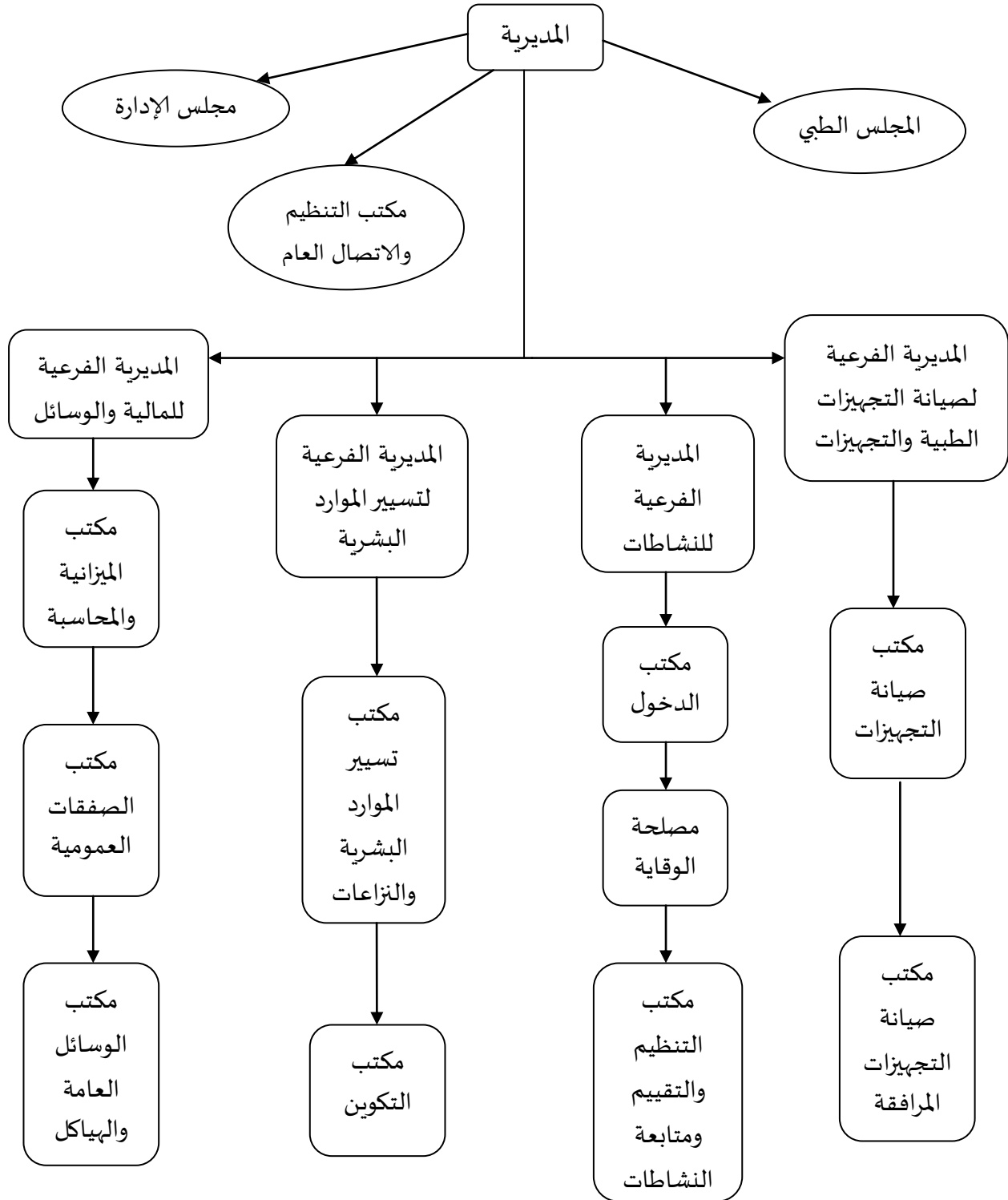
يضم المجلس الطبي الأعضاء الآتية: مسؤول المصالح الطبية، الصيدلي المسؤول عن الصيدلية، جراح الأسنان، شبه طبي ينتخبه نظراءه من أعلى رتبة في سلك الشبه الطبيين. يقوم المجلس بدراسة كل المسائل المتعلقة بالمؤسسة وسيرها لاسيما فيما يأتي:

تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية، مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها، برامج الصحة والسكان، برامج التظاهرات الطبية والتقنية، كما يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة، كما يمكن لمدير المؤسسة إحضار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

➤ الإطار التنظيمي للمجلس الطبي:

يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه او مدير المؤسسة ويحرر في كل اجتماع محضر يقيّد على سجل خاص، غير انه لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور الأغلبية، كما نصت المادة 10 من نفس المرسوم على انه يسير كل من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي وهي بذلك تخضع لنفس نظام الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الشكل رقم (II-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لوثائق من الأمانة العامة

المطلب الثالث: الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية.
الإمكانات البشرية للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية تتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 2): الإمكانات البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية.

العدد	الصنف
04	الممارسين الأخصائيين
72	الأطباء العاميون
21	جراحو الأسنان
01	الصيدليين
82	الشبه طبيون
55	مساعدو التمريض
12	القابلات
17	المخبريون
03	البيولوجيون
07	عمال الأشعة
01	مرممة أسنان
03	مساعدين طبيين
07	مختصين في حفظ الصحة
01	محاضرة في الصيدلة
02	نفسانيين
30	الموظفون الإداريون
33	الموظفين المتعاقدين
351	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لوثائق من المديرية الفرعية للموارد البشرية
للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية

المطلب الرابع: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- تطبيق البرنامج الوطني للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم، كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدان التكوين الطبي والشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- العلاج الجوّاري عن طريق الفرق المتنقلة "الفرق المتنقلة".
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي والوقاية.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإيجابية والتخطيط العائلي لتنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- تعمل على تقديم خدمات متمحورة أغلبيتها في تشخيص المريض أو تقديم إسعافات، كما أنها تحتوي على العديد من المصالح المتخصصة في كل المجالات ويمكن حصر هذه المهام فيما يلي، طب عام، طب نفسي، أمراض السكري والضغط الدموي، اخصائي الأمراض المعدية.
- أما من الناحية الإدارية فهي ككل مؤسسة تحتوي على أربع مديريات فرعية تعمل على التسيير والتنظيم لجميع نشاطات المؤسسة من الناحية المالية والمادية والبشرية "موارد بشرية"

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

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

المطلب الأول: منهج الدراسة.

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

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

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

القسم الثاني : الخاص بمحاور الاستبيان، ويتكون من جزئين: الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 17 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على 10 عبارات. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 3): درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينته.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية كريم العربي عبد القادر بالمحمدية، والبالغ 351 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 72 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 72 استبيانا ، ا وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة .

الجدول رقم (II - 4): توزيع أداة الدراسة

العائد النهائي	التوزيع	عدد الاستبيانات
72	72	المجموع
%100	%100	النسب

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

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

المطلب الأول: المعلومات الشخصية.

خصائص مبحوثي الدراسة تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات متمثلة في (الجنس، السن، الأقدمية، الصنف و الحالة المدنية).

1- توزيع افراد العينة حسب الجنس:

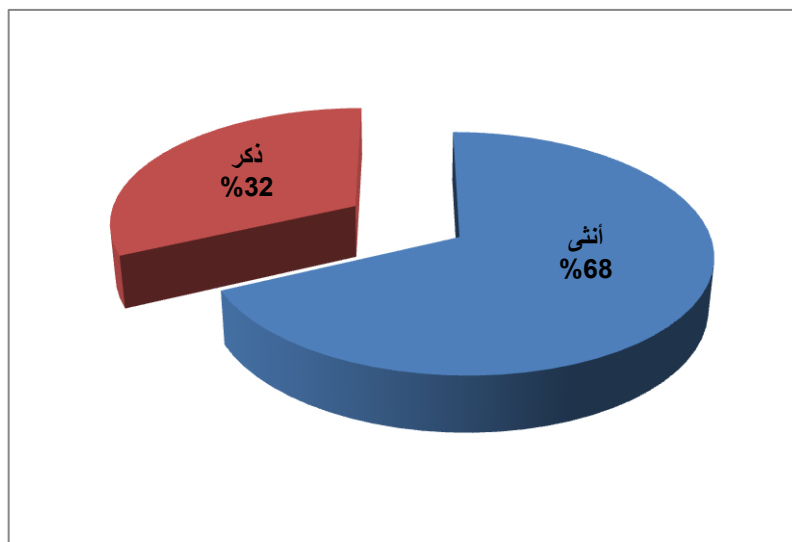
تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (II - 5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
31.94 %	23	ذكر
68.05 %	49	أنثى
100 %	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (II - 2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الإناث أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة (68.05 %) بينما تمثل الثانية نسبة (31.94 %) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لميل فئة الإناث بكثرة إلى الوسط الصحي.

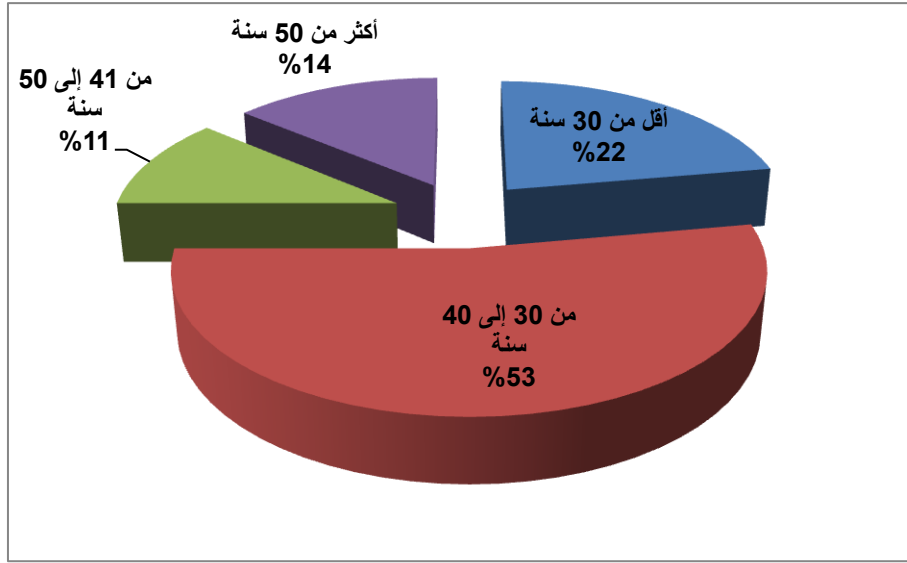
2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (II - 6): يبين سن الموظفين في المؤسسة

النسبة %	التكرار	المعيار
22.22 %	16	أقل من 30 سنة
52.77 %	38	من 30 إلى 40 سنة
11.11 %	08	من 41 إلى 50 سنة
13.88 %	10	أكثر من 50 سنة
100 %	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (II - 3): يبين سن الموظفين في المؤسسة



يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات من 30 إلى 40 سنة وتليها الفئة الأقل من 30 سنة وهذا راجع إلى تقاعد العديد من أفراد المؤسسة وبالتالي إعطاء الفرصة للجيل الجديد ، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة و تقدر ب (52.77%) ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (22.22%) ، أما الفئة الأكثر من 50 سنة فتقدر بنسبة (13.88%) بينما تمثل الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة أضعف النسب السابقة و التي تقدر ب (11.11%) ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كريم العربي عبد القادر بالمحمدية هم من متوسطي السن في غالبيتهم .

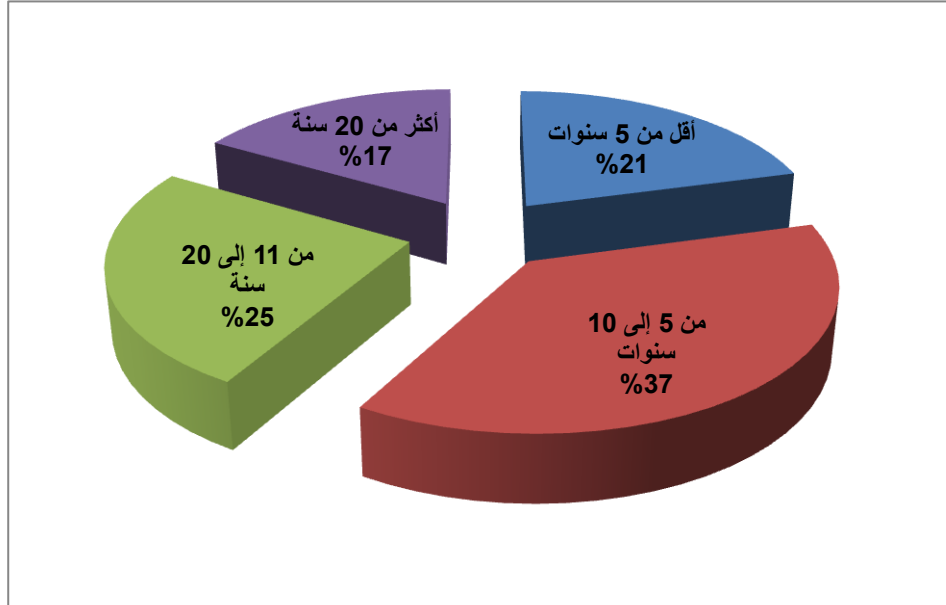
3- توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (II - 7): يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة

النسبة %	التكرار	المعيار
20.83%	15	أقل من 05 سنوات
37.5%	27	من 05 إلى 10 سنوات
25%	18	من 11 إلى 20 سنة
16.66%	12	أكثر من 20 سنة
100%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (II - 4): يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة



من خلال الجدول والتمثيل البياني نجد أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (37.5%) وتلها العينة من 11 إلى 20 سنة حيث تقدر نسبتها ب (25%) وتلها خبرة أقل من 5 سنوات المقدرة ب (20.83%)، وفي الأخير نسبة (16.66%) للموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، وعليه فإن أغلب موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كريم العربي عبد القادر خبرتهم اقل من 20 سنة.

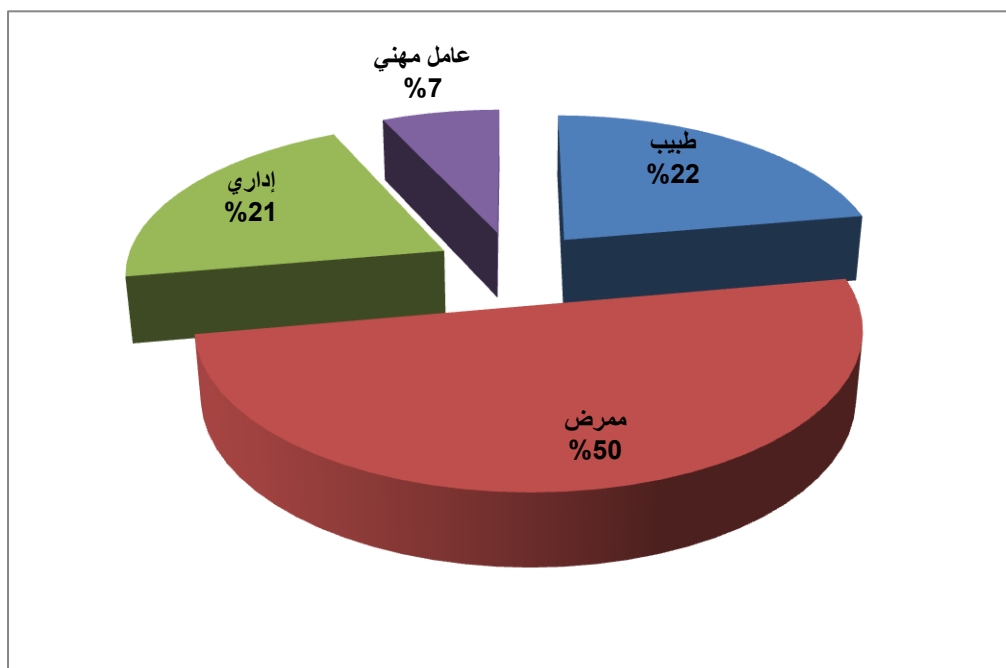
4- توزيع أفراد العينة حسب المهنة:

الجدول رقم (II - 8): توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة %	التكرار	المعيار
22.22%	16	طبيب
50%	36	ممرض
20.83%	15	إداري
6.94%	05	عامل مهني
100%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (II - 5): توزيع أفراد العينة حسب المهنة



وفيما يخص مجال المهنة فيبين الجدول رقم (15) أن غالبية أفراد عينة البحث ممرضين حيث بلغت نسبتهم (50%) في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون أطباء (22,22%)، وكذلك نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارة (20,83%) أما نسبة العمال المهنيين هي (6,94%) هذا ما يدل على أن عينة الدراسة متنوعة من حيث المستويات الوظيفية.

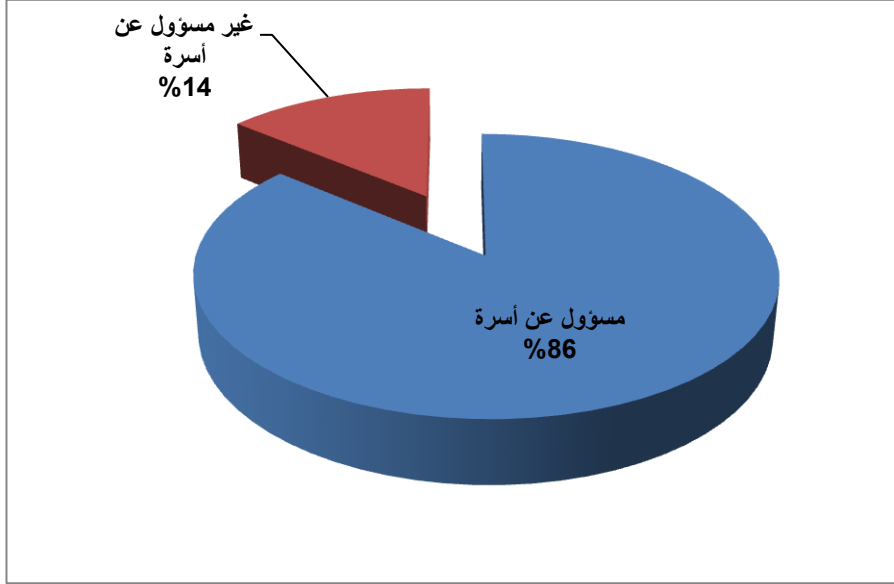
5- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

الجدول رقم (II - 9): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	المعيار
86.11%	62	مسؤول عن أسرة
13.88%	10	غير مسؤول عن أسرة
100%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (II - 6): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



تبين النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن (86.11%) من عينة الدراسة مسؤولين عن أسرة، (13.88%) غير مسؤولين عن أسرة، وما يلاحظ أن نسبة (86.11%) تفوق نسبة (13.88%) وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم.

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كريم العربي عبد القادر بالمحمدية، نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي يتكون من 17 سؤال و يندرج تحت هذا المجال 4 أبعاد و هي : الأجور و المكافآت، الترقيات، الاستقرار الوظيفي، ظروف و بيئة العمل.

1- تحليل نتائج بعد "الأجور و المكافآت":

لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 10) : إجابات أفراد العينة لبعد الأجور و المكافآت

استجابات أفراد العينة					الأسئلة	الرقم
غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا		
29	26	06	10	01	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	01
40.27%	36.11%	8.33%	13.88%	1.38%		
32	31	02	07	/	الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي	02
44.44%	43.05%	2.77%	9.72%	/		
30	25	13	04	/	سياسة الأجور المتبعة عادلة	03
41.66%	34.72%	18.05%	5.55%	/		
39	23	02	08	/	أجري يتوافق مع مستوى المعيشة	04
54.16%	31.94%	2.77%	11.11%	/		
36	20	/	16	/	سبق و أن تلقيت مكافآت	05
50%	27.77%	/	22.22%	/		
33	16	16	06	01	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة و عادلة	06
45.83%	22.22%	22.22%	8.33%	1.38%		

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول أعلاه يوضح أن إجابات أفراد العينة لبعد الأجور و المكافآت حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على الأجر و المكافآت الممنوحة لهم.

السؤال 01:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير راضين عن الأجر، حيث 40.27% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقا و 36.11% منهم غير موافقين، و 08.33% غير متأكدين، أما نسبة الفئة الراضية عن الأجور فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 13.88% و نسبة الموافقين جدا 1.38%، وهذا يدل على عدم قدرة الأجور على تأمين حياة كريمة للعاملين.

السؤال 02:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير راضين على هذه العبارة، حيث 44.44% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقا و 43.05% منهم غير موافقين، و 02.77% غير متأكدين، أما نسبة الفئة الراضية فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 09.72%، ومنه فإن الأجور لا تسد الحاجيات الأساسية.

السؤال 03:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير راضين على هذه العبارة، حيث 41.66% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقا و 34.72% منهم غير موافقين، و 18.05% غير متأكدين، أما نسبة الفئة الراضية فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 05.55%، ومنه فإن العمال غير موافقين على سياسة الأجور المتبعة.

السؤال 04:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير راضين على هذه العبارة، حيث 54.16% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقا و 31.94% منهم غير موافقين، و 02.77% غير متأكدين، أما نسبة الفئة الراضية فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 11.11%، وهذا يدل على أن الأجر لا يتوافق مع مستوى معيشة العاملين.

السؤال 05:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير راضين على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة العمال غير موافقين إطلاقا النصف 50% و 27.77% منهم غير موافقين، أما نسبة الفئة الموافقة فقد كانت ضعيفة حيث بلغت 22.22%، وهذا يدل على عدم تلقي العاملين للمكافآت للأداء المميز.

السؤال 06:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير راضين على هذه العبارة، حيث 45.83% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقا و تلتها كل من الفئة غير موافقة و غير متأكدة بنسبة 22.22%، أما نسبة الفئة الراضية فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 08.33% و نسبة الموافقين جدا 1.38%، وهذا يدل على أن العاملين غير راضين أو غير متأكدين على أن المكافآت تمنح على أساس معايير واضحة و عادلة.

ما يفسر هذه النتائج أن هناك عدم رضا عن الأجر و المكافآت و بالتالي عن الراتب ككل، ما يعني أنهم يتقاضون أجر معتبر نوعا ما ولا يحصلون على مكافآت أو أنها غير كافية.
و بالتالي فلا بد من المؤسسة و القطاع ككل تفهم دوافع الأفراد وحاجيته و مراجعة نظام الأجور و المكافآت لجميع الفئات و الأصناف.

2- تحليل نتائج بعد "الترقيات":

لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد أيضا موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11 - II): إجابات أفراد العينة لبعده الترقية

استجابات أفراد العينة					الأسئلة	الرقم
غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا		
24	20	21	05	02	أنا راض عن آليات الترقية و وقت الحصول عليها	07
33.33%	27.77%	29.16%	6.94%	2.77%		
31	18	08	11	04	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة	08
43.05%	25%	11.11%	15.27%	5.55%		
04	04	09	28	26	إن منح الترقية الوظيفية يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي	09
5.55%	5.55%	12.5%	38.88%	36.11%		

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول أعلاه يتضح لنا إجابات أفراد العينة لبعده الترقية حيث نلاحظ أن معظم الأفراد غير موافقين على نظام الترقية في المؤسسة.

السؤال 07:

معظم أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة، حيث 33.33% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقاً و تلتها كل من الفئة غير موافقة بنسبة 27.77% والفئة غير متأكدة بنسبة 29.16% ، أما نسبة الفئة الراضية فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 06.94% و نسبة الموافقين جدا 2.77%، و هذا يدل على أن العاملين غير راضين عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها.

السؤال 08:

معظم أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة، حيث 43.05% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقاً و تلتها كل من الفئة غير موافقة بنسبة 25% والفئة غير متأكدة بنسبة 11.11% ، أما نسبة الفئة الراضية فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 15.27% و نسبة الموافقين جدا 5.55%، و هذا يدل على أن العاملين غير متأكدين من ان الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة.

السؤال 09:

معظم أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 36.11% كانت إجابتهم موافقين جدا و تلتها الفئة الموافقة بنسبة 38.88% والفئة غير متأكدة بنسبة 12.5% ، أما نسبة الفئة غير موافقة فقد كانت ضعيفة جدا حيث كانت نسبة غير الموافقين 05.55% و نسبة غير الموافقين إطلاقاً 5.55%، و هذا يدل على أن العاملين موافقين و يرون أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي. ما يفسر هذه النتائج أن هناك عدم رضا عن الترقيات و آلياتها و أيضا غير تأكد لكن لا ننسى أن هناك نسبة قليلة أبدت رضاها، و هذا يرجع إلى الاختلاف لآليات الترقيات بين الفئات المهنية أو الأصناف في الفئة الواحدة، لذا فان آليات الترقية غير مرضية لغالبية الفئات و الأصناف في المؤسسة. و بالتالي فلا بد من مراجعة القوانين الأساسية لكل فئة و لكل صنف حتى يكون هناك رضا عن آليات الترقيات من جميع الفئات و الأصناف.

3- تحليل نتائج بعد "الاستقرار الوظيفي":

لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 12): إجابيات أفراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي

استجابات أفراد العينة					الأسئلة	الرقم
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً		
14	18	15	23	02	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	10
19.44%	25%	20.83%	31.94%	2.77%		
26	25	12	07	02	أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	11
36.11%	34.72%	16.66%	9.72%	%2.77		
03	05	13	34	17	وظيفتي تمنحني تقديراً من الآخرين	12
4.16%	6.94%	18.05%	47.22%	%23.61		

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي حيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت ما بين غير الموافقة وغير التأكيد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة. بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

السؤال 10:

كانت النسبة الأكبر للموافقين 31.94%، أما نسبة الموافقين جداً كانت ضعيفة جداً قدرت ب 02.77%، والفئة غير متأكدة بنسبة 20.83%، أما نسبة الفئة غير موافقة بلغت 25% ونسبة غير الموافقين إطلاقاً 19.44%، مما يدل على أن أفراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على أن العاملين غير متأكدين بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها.

السؤال 11:

معظم أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة، حيث 36.11% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقاً و تلتها الفئة غير موافقة بنسبة 34.72% ثم الفئة غير متأكدة بنسبة 16.66% ، أما نسبة الفئة الراضية فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة الموافقين 09.72% و نسبة الموافقين جدا 2.77%، وهذا يدل على أن العاملين غير راضين عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.

السؤال 12:

معظم أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 34.47% كانت إجابتهم موافقين و تلتها الفئة الموافقة جدا بنسبة 23.61% والفئة غير متأكدة بنسبة 18.05% ، أما نسبة الفئة غير موافقة فقد كانت ضعيفة جدا حيث كانت نسبة غير الموافقين 06.94% و نسبة غير الموافقين إطلاقاً 04.16%، وهذا يدل على أن العاملين موافقين على أن وظائفهم تمنحهم تقديراً من الآخرين.

ما يفسر هذه النتائج أن هناك تفاوت في الرضا بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة فهناك مجموعة أبدت عدم رضاها و مجموعة أخرى أبدت عدم رضاها من الاستقرار الوظيفي و نسبة قليلة أبدت عدم تأكدها، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة أو إلى ظروف العمل الغير مشجعة داخل المؤسسة و بالتالي فلا بد للمؤسسة دراسة جميع الجوانب التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي و إعطاء الحلول اللازمة..

4- تحليل نتائج بعد "ظروف و بيئة العمل":

لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد هي الأخرى موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 13): ايجابيات أفراد العينة لبعد ظروف و بيئة العمل

استجابات أفراد العينة					الأسئلة	الرقم
غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا		
06	05	13	38	10	يتم العمل بيني و بين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	13
8.33%	6.94%	18.05%	52.77%	13.88%		
17	11	11	28	05	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	14
23.61%	15.27%	15.27%	38.88%	6.94%		
11	10	10	39	02	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	15
15.27%	13.88%	13.88%	54.16%	2.77%		
15	20	10	23	04	مكان العمل نظيف ويشعري بارتياح كبير	16
20.83%	27.77%	13.88%	31.94%	5.55%		
42	20	05	04	01	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية	17
58.33%	27.77%	6.94%	5.55%	1.38%		

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعد ظروف و بيئة العمل حيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متفاوتة ما بين الموافقة، غير الموافقة و غير التأكد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

السؤال 13:

معظم أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 52.77% كانت إجابتهم موافقين أي أكثر من نصف أفراد العينة و تلتها الفئة غير متأكدة بنسبة 18.05% والفئة الموافقة جدا بنسبة 13.88% ، أما نسبة الفئة غير موافقة فقد كانت ضعيفة جدا حيث كانت نسبة غير الموافقين 06.94% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 08.33%، وهذا يدل على أن العاملين يعتبرون أن العمل يتم فيما بينهم وفق التعاون المتبادل.

السؤال 14:

أفراد العينة مشتتين في هذه العبارة، حيث كانت الإجابات ما بين موافقين و غير موافقين و غير متأكدين، فقد بلغت نسبة الأفراد الموافقين 38.88% و الموافقين جدا 06.94% والفئة غير متأكدة بنسبة 15.27% ، أما نسبة الفئة غير موافقة 15.27% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 23.61%، و هذا يدل على أن العاملين غير متجانسين في هذه العبارة فمنهم من يعتبر أن له علاقة ودية مع المسؤولين و منهم من يرى العكس، و آخرين غير متأكدين.

السؤال 15:

معظم أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 54.16% كانت إجابتهم موافقين أي أكثر من نصف أفراد العينة، الموافقين جدا 02.77% ، أما نسبة الفئة غير موافقة فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة غير الموافقين 13.88% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 15.27%، أما الفئة غير متأكدة بلغت نسبة 13.88%، و هذا يدل على أن العاملين ا يعتبرون أن لديهم أوقات للراحة أثناء ساعات العمل.

السؤال 16:

أفراد العينة مشتتين في هذه العبارة، حيث كانت الإجابات ما بين موافقين و غير موافقين و غير متأكدين، فقد بلغت نسبة الأفراد الموافقين 31.94% و الموافقين جدا 05.55% والفئة غير متأكدة بنسبة 13.88% ، أما نسبة الفئة غير موافقة 27.77% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 20.83%، و هذا يدل على أن العاملين غير متجانسين في هذه العبارة وذلك نظرا لاختلاف أماكن عملهم.

السؤال 17:

معظم أو تقريبا كل أفراد العينة غير موافقين بشدة على هذه العبارة، حيث 58.33% كانت إجابتهم غير موافقين إطلاقا و تلتها الفئة غير موافقة بنسبة 27.77% ، أما كل من الفئة غير متأكدة 06.94% الفئة الموافقة 05.55% و الموافقين جدا 1.38% فكانت بنسب ضعيفة جدا، و هذا يدل على أن العاملين يعتبرون أن المؤسسة التي يعملون فيها لا توفر لهم مناخ امن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية.

ما يفسر هذه النتائج بالنسبة للعلاقة بجماعة العمل و أوقات الراحة أثناء ساعات العمل هناك رضا و بالتالي هناك انسجام و تناسب بين العمال فيما بينهم مع وجود أوقات للراحة، أما بالنسبة لنتائج العلاقة مع المسؤولين و ملاءمة مكان العمل فهناك اختلاف في الإجابات من راض و غير راض و غير متأكد و هذا يرجع إلى اختلاف العلاقات و أصناف العمال أما بالنسبة لملائمة مكان العمل فهذا راجع إلى اختلاف أماكن العمل كما يعتبر مشكل تعاني منه الكثير من المؤسسات خاصة القديمة التأسيس، أما بالنسبة لمناخ العمل هناك عدم رضا وذلك على حسب تجاربهم في العمل.

و بالتالي فلابد على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف و بيئة العمل بالاعتماد أكثر على الدراسات و العلوم الحديثة كعلم الارغونوميا (علم ظروف العمل) و التي تعطي حلول فعالة.

المطلب الثالث: الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي يتكون من 10 أسئلة، و هي تدور حول بعد الأداء و عملية تقييم الأداء، ويمكن توضيح نتائج هذا التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 14): ايجابات أفراد العينة لبعدها الأداء و تقييم الأداء

الرقم	الأسئلة	استجابات أفراد العينة				
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
18	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية	35	35	02	/	/
		48.61%	48.61%	2.77%	/	/
19	إن المكان الذي أعمل فيه يتناسب و خبرتي و مؤهلاتي العلمية و يجعلني أؤدي مهامي على أحسن وجه	11	32	12	11	06
		%15.27	44.44%	16.66%	15.27%	8.33%
20	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة إلي	24	40	05	02	01
		%33.33	55.55%	06.94%	2.77%	1.38%

/	/	01	36	35	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	21
/	/	1.38%	50%	%48.61		
08	04	21	21	18	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	22
11.11%	5.55%	%29.16	29.16%	%25		
17	15	22	14	04	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	23
23.61%	20.83%	30.55%	19.44%	5.55%		
11	09	08	25	19	أنا مستعد و جاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	24
%15.27	%12.5	%11.11	%34.72	%26.38		
10	09	23	20	10	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	25
%13.88	%12.5	%31.94	%27.77	%13.88		
28	11	14	13	06	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	26
%38.88	%15.27	%19.44	%18.05	%8.33		
02	/	29	25	16	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	27
%2.77	/	%40.27	%34.72	%22.22		

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن هناك أداء عال داخل المؤسسة.

السؤال 18:

كل أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 48.61% كانت إجابتهم موافقين، الموافقين جدا 48.61%. أما الفئة غير متأكدة بلغت نسبة 2.77%. وهذا يدل على أن العاملين يلتزمون أو يحاولون الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة للعمل.

السؤال 19:

معظم أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 44.44% كانت إجابتهم موافقين، الموافقين جدا 15.27%. الفئة غير متأكدة بلغت نسبة 16.66%. أما نسبة الفئة غير موافقة فقد كانت ضعيفة حيث كانت نسبة غير الموافقين 15.27% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 08.33%. وهذا يدل على أن العاملين يقومون أو يحاولون تأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية.

السؤال 20:

تقريبا كل أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 33.33% كانت إجابتهم موافقين، الموافقين جدا 55.55%. الفئة غير متأكدة بلغت نسبة 6.94%. أما نسبة الفئة غير موافقة فقد كانت ضعيفة جدا حيث كانت نسبة غير الموافقين 02.77% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 01.38%. وهذا يدل على أن العاملين يعملون على مراعاة التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة إليهم.

السؤال 21:

كل أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 50% كانت إجابتهم موافقين، الموافقين جدا 48.61%. أما الفئة غير متأكدة بلغت نسبة 1.38%. وهذا يدل على أن العاملين يعتمدون على أنفسهم في إنجاز أعمالهم و يحرصون أكثر على تحسين مستوى أدائهم.

السؤال 22:

أفراد العينة موافقين و غير متأكدين من هذه العبارة، حيث 29.16% كانت إجابتهم موافقين، الموافقين جدا 25%. الفئة غير متأكدة بلغت نسبتها 29.16%. أما نسبة الفئة غير موافقة فقد كانت ضعيفة جدا حيث نسبة غير الموافقين 05.55% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 11.11%. وهذا يدل على أن معظم العاملين يعتبرون أن عدم الاهتمام بهم يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائهم.

السؤال 23:

أفراد العينة غير موافقين و غير متأكدين من هذه العبارة، حيث 20.83% كانت إجابتهم غير موافقين، و غير موافقين إطلاقا 23.61%، الفئة غير متأكدة بلغت نسبتها 30.55%، أما نسبة الفئة الموافقة فقد كانت ضعيفة حيث نسبة الموافقين 19.44% و نسبة الموافقين جدا 05.55%، و هذا يدل على أن العاملين غير موافقين و غير متأكدين من أن الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة تساهم في تطوير أدايتهم.

السؤال 24:

أكثر من نصف أفراد العينة موافقين على هذه العبارة، حيث 34.72% كانت إجابتهم موافقين، و الموافقين جدا 26.38%، الفئة غير متأكدة بلغت نسبتها 11.11%، أما نسبة الفئة الموافقة فقد كانت ضعيفة حيث نسبة غير الموافقين 12.5% و نسبة غير الموافقين إطلاقا 15.27%، و هذا يدل على أن العاملين على أتم الاستعداد و الجاهزية ولديهم الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.

السؤال 25:

معظم أفراد العينة موافقين و غير متأكدين من هذه العبارة، حيث 27.77% كانت إجابتهم موافقين، و الموافقين جدا 13.88%، الفئة غير متأكدة بلغت نسبتها 31.94%، أما نسبة الفئة غير الموافقة فقد كانت ضعيفة حيث نسبة الموافقين 12.5% و نسبة الموافقين جدا 13.88%، و هذا يدل على أن العاملين ما بين الموافقة و عدم التأكد بتأثير نظام العقوبات على تطوير أدايتهم وتحسينه.

السؤال 26:

أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة، حيث 15.27% كانت إجابتهم غير موافقين، و غير الموافقين إطلاقا 38.88%، الفئة غير متأكدة بلغت نسبتها 19.44%، أما نسبة الفئة الموافقة 18.05% و نسبة الموافقين جدا 08.33%، و هذا يدل على أن العاملين غير موافقين إطلاقا على أن المؤسسة تركز على أدايتهم وليس على الأخطاء التي يرتكبونها.

السؤال 27:

أفراد العينة غير متأكدين من هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الفئة غير متأكدة 40.27%، الفئة الموافقة 34.72%، و الموافقين جدا 22.22%، أما نسبة الفئة غير الموافقة فقد كانت ضعيفة جدا حيث بلغت نسبة غير الموافقين إطلاقا 02.77%، و هذا يدل على أن العاملين غير متأكدين من أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بكفاءة.

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

و بالتالي فلابد على المؤسسة المحافظة على الأداء الجيد للعاملين أو العمل على تحسينه و هذا من خلال الزيادة من درجة الرضا لدى العاملين من خلال تقديم الحوافز وتحسين ظروف العمل.

الاستنتاج:

من أجل معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وبعد تحليلنا للدراسة استنتجنا ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين الأداء والأجور والمكافآت.
- هناك علاقة طردية بين الأداء والترقيات.
- هناك علاقة طردية بين الأداء والاستقرار الوظيفي.
- هناك علاقة طردية بين الأداء وظروف وبيئة العمل.

وبالتالي هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي وأداء المورد البشري وهذا ما يؤدي إلى تأثير الأول على الثاني.

إذن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أي كلما زاد الرضا الوظيفي أثر ذلك على الأداء بالارتفاع.

خلاصة:

ضم هذا الفصل عرضاً للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية والإطار المنهجي للدراسة وكذلك عرض وتحليل ومناقشة نتائج بعد تطبيق الاستبيان، والتي تهدف أساساً إلى إبراز تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة المستقبلية. وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الأفعال بين الإيجابية أحياناً والسلبية أحياناً أخرى، وما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وإن كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبي، أين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، مما يؤكد التأثير الكبير للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خُلِقَتْ عَلَمٌ

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها، ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر لضممان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل زيادة فعالية المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمة إلى تفهم دوافعه المختلفة وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، وأدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو حياته بشكل عام. وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وقد اخترنا المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا.

النتائج:

1- النتائج النظرية:

- للمورد البشري أهمية كبيرة في المنظمة، فهو الركيزة الأساسية لجميع العمليات والنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- يعتبر لرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.
- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين ورئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ)، والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان)، هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.
- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تكون قيادة ناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى.
- الأداء مفهوم عام وجوهري بالنسبة للمنظمة، نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الفعالية والفاعلية وغيرها، فهو ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها.

▪ يحظى أداء الأفراد في المنظمة على اهمية كبيرة وذلك باعتباره الجزء الذي يكون الكل، فأداء المنظمة مرتبط بشكل لا انفصالي عليه، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية تحسينه و تفعيله بالمنظمة فهو يعتبر من اهم المعايير التي يقاس به نجاح أي منظمة أو فشلها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2- النتائج التطبيقية:

فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية، وفيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة في ضوء الأسئلة التالية:

- معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية.
- علاقة الجور والمكافآت بالأداء.
- علاقة الترقيات بالأداء.
- علاقة الاستقرار الوظيفي.
- علاقة ظروف وبيئة العمل بالأداء.

أثبتت الدراسة ان هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل أداء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة الأجور والمكافآت بالأداء بأن هناك علاقة طردية بينهم، وهذا يعني أن للأجور والمكافآت دور كبير في زيادة مستويات الأداء، حيث دلت على انخفاض رضا العاملين عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة، ولا يتلاءم أبدا مع طبيعة العمل، مما تثبت لنا وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والأداء. وأظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة الترقيات بالأداء إن هناك علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء، وهذا ما يبين اهمية الترقية في زيادة مستويات الرضا والأداء، كما دلت على عدم موافقة العاملين على نظام الترقيات في المؤسسة وعدم ملاءمته لطموحاتهم وتطلعاتهم، والسبب الرئيسي لعدم الموافقة هو عدم وجود نظام واضح ودقيق للترقيات، مما تثبت لنا وجود علاقة موجبة بين الترقيات والأداء.

كما أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لاستقرار الوظيفي بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي والأداء، وهذا ما يبين أهمية الاستقرار الوظيفي في زيادة مستويات الرضا والأداء، فالعاملين مشتتين ما بين عدم التأكد والرضا وعدم الرضا على وجود الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل العاملين المختلفة وكذا اختلاف أماكن العمل، أو إلى ظروف العمل الغير مشجعة داخل المؤسسة، مما تثبت لنا وجود علاقة طردية بين الاستقرار الوظيفي والأداء.

كما اظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة ظروف وبيئة العمل بالأداء، إن هناك علاقة طردية بين مستوى ظروف وبيئة العمل والأداء، وهذا ما يبين اهمية ظروف وبيئة العمل في زيادة مستويات الرضا والأداء، فالعاملين داخل المؤسسة ما بين الموافقين وعدم الموافقين وعدم المتأكدين من ملائمة ظروف وبيئة العمل، وهذا راجع لتباين الظروف وبيئة العمل لديهم، ولا بد للمؤسسة الأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف وبيئة العمل، مما تثبت لنا بوجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل وبيئة العمل والأداء.

الاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لحالة الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية، سنقدم مجموعة من الاقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- استخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفير إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها.
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للعبء، وإحساسه بأنه جزء مهم في المؤسسة.
- إشراك الموظفين في النقاش والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة وإشعارهم أنهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم وأمنهم الوظيفي.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي إلى المساهمة في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملها من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المثمر من اجل تقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون.
- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من ادوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وتوفير لهم كافة إمكانيات للعمل بطرق مريحة.

- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء والالتزام بها، كما يجب أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، وهذا مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد.

آفاق البحث:

في أثناء قيامنا بإنجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة، ورأينا أنها مواضيع جديدة بأن تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجالي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والتي نطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية:

- أثر الحوافز على الرضا الوظيفي
- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.
- دور إدارة الكفاءات في رفع أداء العاملين في المنظمة.
- تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة.
- أثر نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أحمد صقر عاشور ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979م.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983 م .
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م.
4. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001م.
5. ابن منظور - أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005م.
6. بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2008م.
7. حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999م.
8. حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001م.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000م.
10. سهيلة محمد عباس - علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م.
11. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002م.
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999م.
13. عبد الباري ابراهيم درة، زبير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية، (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 م.
14. عبد الرحمن العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م.
15. مجدي أحمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996م.
16. محمد الصيرفي ، السلوك الاداري "العلاقات الانسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2008م.
17. محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004م.
18. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999م.
19. موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة -، دار وائل للنشر و عمان، الأردن، 1999م.

قائمة المصادر والمراجع

20. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل -، اثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001م.
21. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006م.
- ❖ الرسائل الجامعية:
22. بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012م.
23. برياحي محمد الأمين- موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، تلمسان، 2015 - 2016م.
24. بلخيري سهام - عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي في المؤسسة الجامعية – دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، الجزائر، 2012م.
25. بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007م.
26. بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007م.
27. زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس و التنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000م.
28. سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2007م.
29. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012م.
30. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012م.

قائمة المصادر والمراجع

31. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص -دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببيئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل و التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015م.
32. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955م، سكيكدة، 2006-2007م.
33. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013م.
34. كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة)، مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012م.
35. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005م.

❖ الأوراق البحثية:

36. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد9، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010م.
37. مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001م.
38. مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي و آثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2011م.

❖ المداخلات العلمية:

39. يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و اطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية -، جامعة البليدة، 2011م.

قائمة المصادر والمراجع

❖ موقع الإنترنت:

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

2- مرجع باللغة الأجنبية:

41. Martory Bernard, Grozt daniel, Gestion des ressources humaines, Edution Dunod, Eme édition, Paris, 2001, p149.

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية تحت عنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "كريم العربي عبد القادر" بالمحمدية- معسكر.

لكم منا جزيل الشكر مسبق على مساهمتكم القيمة والفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الإستبيان، الذي سيكون لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجوا منكم ا إجابة بصراحة، ونعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

إذا لم ترغب في ا إجابة على سؤال معين بصراحة فالأفضل أن تضع العلامة في خانة "غير متأكد" وذلك تجنباً للإجابات الخاطئة وشكراً.
عند الإجابة على أسئلة الإستبيان الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الاستبيان

1- معلومات شخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 سنة

30 – 40 سنة

41 – 50 سنة

أكثر من 50 سنة

الأقدمية:

أقل من 05 سنوات

05 – 10 سنوات

11 – 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المهنة:

طبيب ممرض إداري عامل مهني

الحالة المدنية:

مسؤول عن أسرة غير مسؤول عن أسرة

2- معلومات حول الرضا الوظيفي والأداء:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق إطلاقا
01	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول				
02	الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي				
03	سياسة الأجور المتبعة عادلة				
04	أجري يتوافق مع مستوى المعيشة				
05	سبق و أن تلقيت مكافآت				
06	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة				
07	أنا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها				
08	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة				
09	إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي				
10	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها				
11	أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين				
12	وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين				
13	يتم العمل بيني و بين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل				
14	لدي علاقة ودية مع المسؤولين				
15	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل				
16	مكان العمل نظيف ويشعرنني بارتياح كبير				
17	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية				
18	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي				
19	إن المكان الذي أعمل فيه يتناسب و خبرتي و مؤهلاتي العلمية و يجعلني أؤدي مهامي على أحسن وجه				
20	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة إلي				
21	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي				

					عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	22
					تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	23
					أنا مستعد و جاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	24
					يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	25
					تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي ارتكبتها	26
					أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	27

- و بمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرّم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية،

- و بمقتضى الأمر رقم 95 - 20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها و سيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

الفصل الأول

المؤسسة العمومية الاستشفائية

المادة 2 : المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادة 3 : تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادة 4 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. و في هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية :

المادة 8 : تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا المرسوم، عند الاقتضاء، بقرار من وزير المجاهدين.

المادة 9 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-292 المؤرخ في 6 محرّم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 والمذكور أعلاه.

المادة 10 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم



مرسوم تنفيذي رقم 07 - 140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

2007.10.11.08

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور ، لا سيما المادتان 85-4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- و بمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية ، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل،

- و بمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431
الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدد التنظيم
الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

ووزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ
في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة
2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140
المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو
سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية
الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 22
منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7
ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002
والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم
التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام
1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمذكور أعلاه، يحدد
هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية
الاستشفائية.

المادة 2 : يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات
العمومية الاستشفائية، الموضوعة تحت سلطة المدير،
الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال،
ما يأتي :

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية،

- المديرية الفرعية للموارد البشرية،

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل،

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية
والتجهيزات المرافقة.

المادة 3 : تشمل المديرية الفرعية للمصالح
الصحية ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب القبول،

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف،

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها
وتقييمها.

المادة 4 : تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتبين (2) :

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات،

- مكتب التكوين.

المادة 5 : تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل
ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الميزانية والحاسبة،

- مكتب الصفقات العمومية،

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

المادة 6 : تشمل المديرية الفرعية لصيانة
التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكتبين (2) :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية،

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المادة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 محرم عام 1431 الموافق 20
ديسمبر سنة 2009.

وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات
السعيد بركات

وزير المالية
كريم جودي

عن الأمين العام للحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
جمال خرشي



قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431
الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدد التنظيم
الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

ووزير المالية،

المادة 5 : تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل
ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الميزانية والمحاسبة،
- مكتب الصفقات العمومية،
- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

المادة 6 : تشمل المديرية الفرعية لصيانة
التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكتبتين (2) :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية،
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المادة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 محرم عام 1431 الموافق 20
ديسمبر سنة 2009.

وزير المالية
كريم جودي

وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات
السعيد بركات

عن الأمين العام للحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
جمال خرشي

وزارة الثقافة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 شعبان عام 1430
الموافق 16 غشت سنة 2009، يعدل القرار الوزاري
المشترك المؤرخ في 21 ذي الحجة عام 1422 الموافق
5 مارس سنة 2002 والمتضمن إنشاء اللجنة
المكلفة باقتناء المتعلقات الثقافية.

إن وزيرة الثقافة،

ووزير المالية،

ووزير التجارة،

- بمقتضى القانون رقم 98 - 04 المؤرخ في 20
صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق
بحماية التراث الثقافي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129
المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل
سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ
في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة
2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140
المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو
سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية
الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمّم، لا سيما المادة 22
منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7
ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002
والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم
التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام
1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمذكور أعلاه، يحدد
هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية
للصحة الجوارية.

المادة 2 : يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات
العمومية للصحة الجوارية، الموضوعة تحت سلطة
المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب
الاتصال، ما يأتي :

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية،
- المديرية الفرعية للموارد البشرية،
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل،
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية
والتجهيزات المرافقة.

المادة 3 : تشمل المديرية الفرعية للمصالح
الصحية ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الوقاية ونظافة المحيط،
- مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف،
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها
وتقييمها.

المادة 4 : تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتبتين (2) :

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات،
- مكتب التكوين.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION ET DE LA REFORME
HOSPITALIERE

DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION
WILAYA DE : MASCARA

ETABLISSEMENT PUBLIC DE
SANTE DE PROXIMITE
DE MOHAMMADIA

Monographie
De
L'EPSP

DIRECTEUR

L'établissement public de santé de proximité de Mohammadia de par ses composantes infra structurelles et de ses ressources humaines est composé de :

- Cinq (05) polyclinique,
- Trente cinq (35) salles de soins,
- Une (01) maternité rurale autonome,
- Un (01) SCTMR,
- Un (01) Médecine de travail
- Un (01) SEMEP
- Six (06) UDS,

La population totale couverte par L'établissement public de santé de proximité de Mohammadia est de l'ordre de 166.186 habitants répartie sur une superficie de **883. 26 KM²** ... ce qui présente une densité de**188 Habitants / KM²** ...

L'établissement public de santé de proximité de Mohammadia est répartie en cinq sous – secteurs.

Il assure donc la couverture de deux daïrates (Sig , Mohammadia) soit un total de sept (07) communes.

Le programme d'action et les activités de l'établissement public de santé de proximité de Mohammadia sont axés essentiellement sur la prévention pour répondre efficacement à un besoin urgent de soins de base.

Infrastructure :

- *** - Etat des structures extra – hospitalières - *** -

L'établissement public de santé de proximité de Mohammadia:

Commune	Polyclinique	Service	salles de soins	Maternité Rurale	Nombre de lits	Population
Mohammadia	04 P.Emir AEK P.Krim Arbi AEK P. Frères Hedjal	SCTMR SEMPEP Médecine de travail	Boubernas Makinguia Békhaitia 1 Abdelaoui Mohamed Frères Benchenine Douar Djabour Fergoug Sahaouria	/	04	102.533
El- Ghomri	EL – Ghomri	/	Sefafeha 1 Sefafeha 1 Bouteffaha Ouled Arbia	Intégrée au polyclinique d'El – Ghomri	06	11.904
Sedjerara	/	/	Fetouha Sidi Hammadouche Bni – Timi Oued El – Meleh Braknia Ain EL - Kebira	/	/	9.410
Mocta - Douz	/	/	Mocta – Douz Haï djedid Hai Kheireddine Hai Djenina	Maternité autonome de Mocta – Douz	06	9.707
Ferraguig	/	/	Ferraguig Hedaidia Benchenine II	/	/	2.794

Commune	Polyclinique	Service	salles de soins	Maternité Rurale	Nombre de lits	Population
Sidi Abdelmoumen	/	/	Sidi Abdelmoumen Mocta Menaouer Sidi Benzerga Douar Belkheir Douar Baghddad Békhaitia II	/	/	16.242
Bouhenni (Daïra de Sig)	01 polyclinique Bouhenni	/	Belaha El-hadj Yallou Ouled Dahou Chareb Errih	Maternité intégrée au centre de santé de Bouhenni	06	13.596

- **Moyens humains mis en place :**

Praticiens médicaux :

▪ **Praticiens médicaux spécialistes :**

Les médecins	Nombre
Médecine de travail	01
Epidémiologue	01
Stomatologie	02
Pharmacien	01
Total	04

- Praticiens généralistes : 72
- Chirugiens dentiste : 21
- Pharmacien : 01
- Total : **94**
- Personnels Paramédicaux :
 - Infirmiers de santé publique : 79
 - Infirmiers diplômés d'état : 13
 - Sages femmes : 12
 - Infirmiers brevetés : 01
 - Aides Soignants : 55
 - Psychologue : 02
 - Total : **162**

ملخص:

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

لقد تم تبين ذلك في دراستنا التطبيقية من خلال قياس و تقييم الرضا الوظيفي و الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " كريم العربي عبد القادر " بالمحمدية-معسكر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.

Résumé :

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

Il a été montré dans notre étude appliquée par la mesure et l'évaluation de la satisfaction au travail et la performance dans la fondation de l'établissement public de santé de proximité

" Krim Al-Arbi Abdelkader " MOHAMMADIA - MASCARA.

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

Summary :

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

It has been shown in our study applied by measuring and evaluating job satisfaction and performance in the public health establishment of proximity " Krim Al-Arbi Abdelkader " MOHAMMADIA - MASCARA.

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