جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الرضا الوظيفي وأثره على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية

بن يوسف بن خدة بالبرواقية

فترة الدراسة: من شهر فيفري إلى شهر ماي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- هريش ابتسام
- حمزي حسيبة

تحت إشراف:

د. جبارة بناصر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	ملاحظة
بوسهوة النذير	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
جبارة بناصر	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
باصور كمال	أستـاذ مساعـد - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



إهداء

قال تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُل لَّهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا) صدق الله العلي العظيم. الإسراء 23

إلى نور العيون...ورمش الجفون والسر المكنون والحب المجنون في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر الحنون ، إلى البلسم الشافي والقلب الدافئ والحنان الكافي ، إلى التي أحاطتني بسياج حبها إلى أروع أم في الوجود أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها.

إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكر مآثره ، إلى سندي وعوني وقدوتي إلى النور الوضاء مصدر فخري وذخري ، إلى ذلك الينبوع الذي اغترفت منه الحنان ، إلى الذي يعجز القلم واللسان على خطه في كلمات ، إلى من جعل نفسه شمعة تحترق من أجل أن ينير دربي ، وإلى من تعب وشقى في سبيل راحتي وسعادتي ... إليك يا أبي الغالي أطال الله في عمرك وجعلك تاجا فوق رؤوسنا.

إلى النجوم والكواكب ، إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين إخوتي وأخواتي إلى ظلالي التي لا تفارقني ... صديقاتي العزيزات:أحلام ، حسيبة ، خديجة ، حفصة ، فاطمة الزهراء ، سهيلة ...

إلى اللذين جعلوا من الضعف قوة ...أساتذتي الكرام.

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا النجاح لكم مني سفينة شكر بحرها الإحترام والتقدير لما بذلتموه من تعاون ومن خطى خيّرة لها سابق الفضل في تحقيق هذا العمل.

نسأل المولى القدير أن يجعله في موازين حسناتكم يوم تلقونه

إبتسام

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

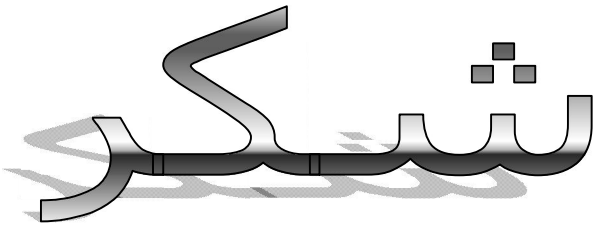
الحمد لله كثيرا على التوفيق في انجاز هذا العمل، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

أما بعد أهدي ثمرة عملي التي أدين لها بنجاحي والتي كان لها فضل تعليمي وسهرة على راحتي وشقيت لإسعادي والتي كانت مثلا اقتدي به " أمي الغالية " رعاها الله وحفظها وأبقاها في الحياة.

إلى الذي كان ضياء قلبي " أبي الغالي "

كما اهدي عملي المتواضع إلي إخوتي وأساتذتي وأستاذي تقديرا واحتراما خاصة الذي مني علينا بإشرافه علي هذا العمل وإلي كل من أسدي إلي نصحا وساعدني بكلمة وأدلني علي مصدر وقام بتشجيعي والي كل عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

حمزي حسيبة



الحمد لله والشكر لله عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل التواضع والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وصلوات الله عليه.

نتقد بالشكر الجزيل والكبير للدكتورجبارة بناه والذي تفضل بإشرافه على هذا العمل كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال إدارة قسم على تعاونهم في انجاز هذا البحث ومشاركتهم بكل اهتمام وحيوية للإجابة على كل أسئلتنا وإلى جميع موظفي جامعة

ملخص الدراسة:

تطرقنا في هذه الدراسة الى موضوع"أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين" معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج الاحصائي في الجانب التطبيقي باعتبار الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين لأهمية أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، وبالتالي فهم يبحثون عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير في سلوك وأداء المورد البشري، بحيث يشكل دافعا مهما نحوالإنجاز المتميز، وهذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين وقد تم تبيان ذلك في دراستنا الميدانية من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية، حيث توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي ذوعلاقة طردية مع الأداء بزيادته يزداد الأداء والعكس صحيح.

الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي، الأداء، المورد البشري

Abstract :

In this study, we discussed the subject: "The effect of job satisfaction on the performance of employees" based on the analytical descriptive approach and the statistical approach, considering job satisfaction as one of the subjects that has attracted the attention of many writers and thinkers about the importance of most people spending a large part of their lives at work. They are looking for job satisfaction and its role in their personal and professional life. Job satisfaction greatly influences the behavior and performance of the human resource, which is an important motivation towards outstanding achievement. This is beneficial for organizations and employees. This has been demonstrated in our field study. During Measurement and evaluation of job satisfaction and performance in the General Hospital Hospital Ben Yousef ben Khedda in Berrouaghia

Keywords : Job satistaction, performance, human resource

العنوان	الصفحة
إهداء	I
شكر	II
الملخص	IV
الفهرس	V
قائمة الجداول والاشكال	VIII
قائمة الملاحق	X
قائمة المصطلحات	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي	2- 33
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي	03
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي واهميته	03
المطلب الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي وميكانيزمات تحقيقه	07
المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لزيادته	13
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	15
المطلب الأول:: نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو ونظرية ذات العاملين	15
المطلب الثاني: نظرية التوقع ونظرية القيمة	20
المطلب الثالث: نظرية العدالة ونظرية (X) و(Y)	21
المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه	25

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي	25
المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي	27
خلاصة	33
الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي	60-34
تمهيد	35
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	36
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره	36
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء	38
المطلب الثالث:محددات الأداء ومعوقاته	40
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي	43
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء	43
المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء	44
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه	45
المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء	49
المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي	51
المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	51
المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية	55
المطلب الثالث : الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين	57
خلاصة	60
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	82-61
تمهيد	62

المبحث الأول : تعريف عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية	63
: لمحة تاريخية عن المؤسسة – بن يوسف بن خدة – بالبرواقية	63
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	66
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	69
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	69
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	71
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	71
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	75
المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	75
المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة	78
خلاصة	82
الخاتمة	87-84
قائمة المراجع	92-89
قائمة الملاحق	103-93

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	سلم ماسلو للحاجات الاساسية	15
02-01	محتوى نظرية هرزبرج (للعاملين)	18
03-01	عملية ادراك الموظف للعدالة	22
01-02	محددات الأداء	41
02-02	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	51
03-02	علاقة الرضا الوظيفي باداء الموظفين في المؤسسة	51
04-02	العلاقة بين الحوافز والأداء	58
01-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	66
02-03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	75
03-03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	76
04-03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	77
05-03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	78

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	نوع الشكاوي وعدد العمال	26
01-03	يمثل عدد الأسرة حسب المصالح الطبية	64
02-03	يمثل نشاطات المصالح الطبية	64
03-03	يمثل تعداد المستخدمين بالمؤسسة	65
04-03	يمثل تعداد المستخدمين بالمؤسسة إلى غاية 2016.07.31	65
05-03	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	70
06-03	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	70
07-03	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	71
08-03	اختبار التوزيع الطبيعي	72
09-03	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	72
10-03	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الرضا الوظيفي	73
11-03	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور أداء العاملين	74
12-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	75
13-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	76
14-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	77
15-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	78
16-03	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الرضا الوظيفي	79
17-03	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين	80
18-03	اختبار الانحدار البسيط للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	81

قائمة الملاحق

العنوان	الصفحة
إستمارة إستبيان	121
مخرجات SPSS	

قائمة المصطلحات

المصطلح	الشرح
الرضا الوظيفي	الحالة االنفسية للفردالتي تعبر عن قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل
الأداء	نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح
التحفيز	تنمية الرغبة لدى الفرد لبذل مستوى أعلى من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة

مقدمة

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين فيها بما لديهم من مهام وواجبات، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله عن فرد لا يشعر، به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه وبمتطلباته وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة العاملين.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الادارة غموضا، ذلك لانه حالة انفعالية متعلقة بالمورد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية ولعل هذا الغموض أدى الى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد اجرت عدة دراسات تناولت الرضا الوظيفي فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال ومنهم من اعتبره متغير تابع يتاثر بعدة انظمة، اضافة الى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما ادى الى تعدد نواحي الدراسات.

ومهما يكن فان أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي، والاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى السخط عن العمل نفسه، مما يؤدي بالعامل إلى الإحساس بالاغتراب وبالتالي عدم قدرة العامل على ادائه لعمله بشكل جيد ما يؤثر سلبا على المؤسسة، في حين انه اذا كانت المؤسسة تلبي احتياجات عمالها وتعمل على تشجيعم وتحفيزهم والاهتمام بهم والتركيز على اداء الموظف في حد ذاته ينعكس على ادائه واداء المؤسسة مباشرة.

ولبلوغ اداء فعال يبقى مطمح كل مؤسسة والذي يرتبط برضا الموظفين ومن هنا تتبلور اشكاليتنا والمتمثلة فيما يلي:

1- الاشكالية:

ما مدى تاثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالبرواقية؟

وللإلمام بجميع جوانب هذه الاشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفيما تتمثل أهم مؤشراته وطرق قياسه؟

– ما هي العوامل المؤثرة على أداء العاملين ؟

– ما هي طبيعة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية بالبرواقية؟

وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الأجر، الترقية وساعات العمل، ومن بين مؤشرات قياس الرضا الوظيفي نجد التمارض كثرة الشكاوى والإضراب.
2. من بين العوامل المؤثرة في الأداء نجد صاحب العمل والدولة والمؤسسات المالية والشراكة
3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء بالمؤسسة الاستشفائية بالبرواقية.

2- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة من خلال ما سنتوصل اليه من نتائج كما تساعدنا على معرفة مدى التزام الموظفين بالمهام الموكلة اليهم ورفع مستوى ادائهم من خلال البرامج التي تسطرها المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

–توضيح أهمية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض الى مختلف العوامل المؤثرة فيهم

–إبراز القيمة الحقيقة للرضا الوظيفي في المؤسسة

–محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء

–الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية

–الخروج بالتوصيات اللازمة التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسات الجزائرية.

4- منهج وأدوات الدراسة

-اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

-أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الاحصائي وهذا من خلال اسقاط الجانب النظري للدراسة على مستشفى البرواقية الذي استخدم في جمع البيانات ومعالجتها احصائيا الاداة المنهجية الاساسية التي استعنا بها في الدراسة لنموذج يضم مجموعة من الاسئلة موجهة الى الموظفين للحصول على المعلومات اللازمة قصد تصنيف وتحليل الاراء والمواقف التي تجمع بواسطته كما تم استخدام البرنامج الاحصائي لمعالجت بيانات الاستبيان

5- أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر الاسباب التي دفعتنا الى اختيار المشوع فيما يلي:

*** أسباب ذاتية:**

-ارتباط الموضوع وملائمته مع التخصص الذي ندرس فيه

-الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع

-افادة المنظمات الجزائرية باكبر قدر من الدراسات والابحاث الواقعية من اجل التغيير والتحسين

*** اسباب موضوعية :**

- ابراز أهمية الرضا الوظيفي وتاثيره على الأداء الوظيفي للموظفين

- افتقار اغلب العاملين في المؤسسة الى الرضا عن وظائفهم نتيجة لقلة الحوافز والمكافات وشعورهم بعدم الاهتمام بهم من المؤسسة العاملين بها

- موضوع الساعة وهومحور ابحاث العديد من الملتقيات والندوات

6- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات اثناء انجازنا لهذه الدراسة من بينها

- ضيق الوقت،

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية الاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج الى دراية كبرة بهذه العلوم،

- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة .

7- حدود الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة وفق النطاق الزماني والمكاني.

* الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018/2017 في المدة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2018

* الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية

8- الدراسات السابقة:

أ. دراسة صبيان ايمان تحت عنوان **اثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصاية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان،2012.

حيث خلصت النتائج الدراسة بان الرضا الوظيفي يعتبر من اهم الاسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك واداء الموارد البشرية وهو يشكل افعا مهما نحو الانجاز المتميز اي ان ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من اهم محددات نجاح اوفشل منظمات الاعمال.

ب. دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان **الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستيرفي العلوم الاجتماعية كلية علم النفس وعلوم التربية تخصص علوم التربية جامعة الجزائر 2000

9-هيكل الدراسة

في هذا الشان اعتمدنا فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية

-جاء الفصل الاول بعنوان الاطار النظري للرضا الوظيفي حيث تناولنا في المبحث الاول ماهية الرضا الوظيفي،وفي المبحث الثاني نظريات الرضا الوظيفي، مؤشراته وطرق قياسه، وفي المبحث الثالث: ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

-اما الفصل الثاتي فقد جاء بعنوان دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء العاملين وقد تطرقنا في المبحث الاول ماهية الأداء الوظيفي، وفي المبحث الثاني تقييم الأداء الوظيفي، وفي المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

-وفي الفصل الثالث والاخير المسمى بالرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين حيث جاء في المبحث الأول تعريف عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبر واقية، وفي المبحث الثاني عرض عينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، وفي المبحث الثالث عرض البيانات وتحليل الجداول.

الفصل الأول

مدخل نظري للرضا الوظيفي

تمهيد

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في علم الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، فقد اسختدم علماء النفس مصطلح الرضا الوظيفي منذ (1930) إلى يومنا هذا، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، الذي استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصورة سلوكية. وسنحاول في هذا الفصل التطرق للإطار النظري للرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي،

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي،

المبحث الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المؤسسات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته، أهم العوامل المحددة له، ميكانيزمات تحقيقه، أسباب الإهتمام به، والسياسات المتبعة لزيادته.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

يتمثل مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد اتفاق محدد حول مدى الرضا الوظيفي والسبب في ذلك يعود إلى التباين بين الأفراد في حاجاتهم وتوقعاتهم باعتبارها تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت لآخر وذلك راجع إلى تغير البيئة والظروف المحيطة بالعمل، بحيث نجد عدة تعاريف للرضا الوظيفي نذكر منها:

1- يعرف هيربرت (Herbert) (1980) أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه اعمالهم والتي تتكون من زاويتين :

* الأولى: هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هي ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا[1].

2- ويعرفه لوك (LOCKE) أنه ردود الفعل العاطفية للفرد اتجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره[2].

---

[1] مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي، طرق قياسه، تفسير درجاته، اساليب زيادته في العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ،عمان، الاردن، 2011، ص17.

[2] سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية**، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1 عمان، الاردن، 2010، ص64 ص65.

3- أما هيرز برغ وزملائه فقد حددوا ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي عن العمل وهي

* الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين اولهما المتعة المتاتية من انهماك الفرد في عمله والثاني احساس الفرد بالانجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الانجاز.

* الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.

* الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية.

3 - ذهبت بعض الدراسات إلى أن مشاعر العاملين تعتمد من وجهة نظرهم على إدراكين:

الإدراك الأول: يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه له عمله الحالي.

الإدراك الثاني: يتعلق بما يتطلع إليه الفرد أو ما ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم.

4 - الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والإنتماء للعمل[1].

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، كما يمكن تلخيصه في ثلاثة أبعاد :

أ. هناك ارتباط مباشر بين درجة الرضا الوظيفي للفرد وبين قدراته، ميوله، سماته الشخصية، وقيمه.

[1] بلقاسم فرجاني، **الرضا الوظيفي و اثره على اداء العاملين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2005، ص02.

ب. أن الرضا الوظيفي ما هو إلا انعكاس لمشاعر الفرد اتجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالوظيفة.

ت. تقاس درجة الرضا الوظيفي للفرد بالفرق بين توقعاته من الوظيفة وما يحصل عليه فعلا من نفس الوظيفة[1] .

الفرع الثاني:أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المظاهر الهامة التي تستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل وقت وذلك لسببين:

1- لأنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة، وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته.

2- هو تاثير واسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث آثارا سلبية أو ايجابية على كل سلوكات الفرد، بل على كل ظواهر مجالات العمل[2].

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أ. **أهمية الرضا الوظيفي للموظف:** ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل، والرغبة في الابداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بان حاجاته المادية ما أكل وشرب ، سكن، وغير المادية من تقدير، احترام، وأمان وظيفي....الخ، مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في اداء الاعمال بطريقة مميزة.

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك، انخفاض مستوى الصراعات بين العمال، بين العمال، والادارة .
- ✓ زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، اذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل ان يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

[1] محمد احمد سلطان، **الرضا و الولاء الوظيفي قيم و اخلاقيات الاعمال**، ايام للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص135-136.

[2] أ. دلوكيا الهاشمي، **المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي**، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،الطبعة العربية، 2014، ص123.

✓ تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، ما يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة انتاجية الفرد، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لافراده كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب الحياة.

ب. **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة** : ينعكس شعور العاملين بالرضا باالايجاب على المؤسسة، وذلك بارتفاع مستوى الفعالية، ارتفاع الانتاجية فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الانجاز وتحسين الأداء، وتخفيض التكاليف وارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر العامل بان وظيفته اشبعت حاجاته يزيد تعلقه بها.

ت. **أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا بالايجاب على المجتمع، وذلك في ارتفاع معدلات الانتاج، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع[1].

ومن خلال مفهوم الرضا الوظيفي ومعرفة اهميته يمكن تحديد اهم خصائصه كما يلي:

– **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** اشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول **تعريف الرضا الوظيفي.**

– **النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:** غالبا مايتم النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي لذا فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر، فالانسان مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لاخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

– **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني:** نظرا لتعدد، تعقيد، وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين انماطه من موقف إلى اخر ومن دراسة لاخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لانها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

[1] يوسف حسن آدم بشير: **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال**، جامعة السودان، السودان، 2015، ص28.

– **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل، عن اشباع الحاجات، الرغبات، والطموحات، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء، الانتماء له، وزيادة الفعالية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم.[1]

– **يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل، وارادته بما يحقق النجاح الشخصي له وللتنظيم بصفة عامة.

– **رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الاخرى:** ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه عن العناصر الاخرى، كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يفعل ذلك فرد اخر، وان فعل ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التاثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي وميكانيزمات تحقيقه

يمكن ايجازها فيمايلي:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

1- عوامل تنظيمية :

تتمثل أهم العوامل التنظيمية المحددة للرضا الوظيفي فيما يلي:

أ. **الأجر:** يرى بعض العلماء أن الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا والراحة النفسية للعامل،

وإنما هو عامل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال، وهو ما يطلق عليه " هرزبرغ " بالشعور المضاد أو الاستياء الوظيفي، ذلك أن الأجر هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، في حين هناك بالمقابل دراسات أجريت خاصة في و. م. أ. وفي المصانع الانجليزية اشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد والرضا عن العمل، وعليه صار من المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر على اشباع حاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن ليبلغ المكانة الاجتماعية.

[1] يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص 53-54.

ب. الترقية : وهي تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها، وبالتالي هناك علاقة قوية بين الترقيه والرضا الوظيفي إذ أنها ترتبط بزيادة الراتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى ان هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.

ج. الإشراف: لقد اظهرت عدة دراسات انه توجد علاقة وطيدة بين نمط الاشراف المتاح داخل

المنظمة ورضا العمل، وذلك ان الانسان كائن ذو عواطف ومشاعر لا يمكن ان يكون كالالة، حتى ولو كان اجره كبيرا وعمله مضمونا وامنه وافرا فان لتلك الطريقة التي يتبعها المشرفون معه في معاملاتهم اليومية المختلفة لها تاثير على رضاهم، وهذا ما تشير اليه نتائج دراسات جامعة " ميتشغن " من كون المشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتمامه بواسطة تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بقضاياهم، مشاكلهم، تفهمه، سعة صدره، وخاصة عند حدوث اخطاء في الأداء من جانب العمال كل هذا يلبسه ولاء مرؤوسيه له، ويحقق درجات من التقبل لاعمالهم.

د. محتوى العمل: إن مدى تأثير محتوى العمل على الرضا لم يأت إلا مع بعض الدراسات التي تعد حديثة نسبيا والتي ركزت على المسؤوليات التي يحتويها العمل، طبيعة الأنشطة، فرص الإنجاز التي يوفرها، كذلك فرص النمو، التقدم، والترقية، وهنا نشير إلى أن محتوى العمل قد أصبح من العناصر المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا والدافعية وأهم متغيرات محتوى العمل:

- ✓ **درجة تنوع مهام العمل:** اي انه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل.
- ✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة:** وقد اشار اليه (فروم 1964) حيث اعتبر انه كلما اعطيت الفرصة للعامل في تحديد اسلوب عمله وطرق ادائه كلما كان رضاه عاليا والعكس، اذا ما فرض نمط واحد من الطرق التي تؤدى بها المهام.
- ✓ **خبرات النجاح والفشل في العمل:** كلما تصور العامل ان ما نجزه اكثر او ما يعادل قدراته كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي رضاه والعكس صحيح.

هـ. جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة او مصدر تاثر له، بحيث انه يلاحظ في حالة تطابق اهداف الفرد مع اهداف الجماعة، فان القوى التي تمثلها اهداف

الجماعة تزداد، ويؤدي ذلك إلى اثبات العضوية، إلى رضا الجماعة، وتلاحمها، وفي حالة اختلافها فان عضويته فيها تصبح مثار مشاعر عدم الارتياح، مصدر ضغوط وتوتر، لذلك يجب على المشرفين خلق جو الاخاء، التعاون، التفاهم، ايجاد فرص الاتصال، والتفاعل بينهم.

و. ساعات العمل: اي انه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن العمل والعكس صحيح.

ز. الظروف الفيزيقية للعمل: لقد ركزت دراسات " هاوثورن " الاولى على العوامل البيئية للعمل من اضاءة، حرارة ورطوبة، وخلصت إلى ان جودة او سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدلات الغياب والاهمال يرتفعان في الاعمال التي تتصف بظروف سيئة والعكس صحيح.[1]

ثانيا : العوامل الذاتية:

أ. احترام الذات

ب. تحمل الظغوط

ت. المكانة الاجتماعية

ث. الرضا العام عن الحياة

الفرع الثاني: ميكانيزمات تحيقيق الرضا الوظيفي

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المناط به، وبعضها الآخر يتمخض عن نمط الإتصال التنظيمي داخل بيئة العمل، وبعضها يكون نتيجة للتفاعلات الإجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه، والبعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي والإعداد التربوي للفرد، ولهذا فعلى المنظمة ايجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا من خلال ما سيتم التطرق اليه فيما يلي:

1: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

سنعرض لمجموعة من البرامج التي تهدفف للمحافظة على نفس المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي حيث لوحظ ان هناك مجموعة من البرامج تستهدف التاثير في السلوك الانساني للعاملين بالمؤسسات بما

[1] عبد الرزاق هاشم، **القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2010، ص 128 135.

يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق اهداف تلك المؤسسات، ومن أهم تلك البرامج:

أ. **برنامج صيانة القوى العاملة:** مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الابداعية، برامج اعادة النظر في سياسات الاجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين اضافة إلى قابليتهم للابداع والابتكار.

ب. **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** وتشمل الاجراءات التالية:

– تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الاضاءة، التهوية، الحرارة، والرطوبة ...الخ.

– معالجة حالات التعب والارهاق، وذلك عن طريق اعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة، وتحديد النشاط فمثلا يمكن للمؤسسة ان تلجا إلى استخدام ساعات العمل المرنة او اسبوع العمل المضغوط.

تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الالات والمعدات التي تصدر عنها الاصوات المزعجة وتزويد الجدران بالمواد العازلة.

– التقليل من رتابة الاعمال والروتين باللجوء إلى برامج الاثراء الوظيفي.

ت. **برامج الرفاهية الاجتماعية:** تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي، الاسواق، دور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الاجراءات سوف تدفع العاملين لاداء افضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز ان تكون مستمرة وشاملة لاكبر عدد من العاملين.

ث. **برامج الامن والسلامة المهنية:** تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الاعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا لما يلي:

– تجزئة العمل: ويقصد بها دراسة وتحليلكل عمل على حدة منذ بدايته إلى نهايته وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

– تحديد مصدر الخطوة والذي اما ان يكون بنية العمل المادية وظروفها، بنية العمل الاجتماعية، او الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

– تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:

1. فئة الحوادث والاصابات الفيسيولوجية: كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها ظروف العمل، ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الاضاءة ، الحرارة، والتهوية ...الخ.
2. فئة الامراض المهنية الناتجة عن الاعمال التي يمارسونها والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات والالبسة الواقية، اخذ الاجازات للراحة ...الخ.

– تدريب العاملين: وذلك لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السلبي عند تعرضهم او تعرض زملائهم للخطر، وكذلك لشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

– سجلات حوادث واصابات وامراض المهن: تهدف إلى المساعدة في تقييم اجراءات الامن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

– المتابعة والتفتيش: من خلال المراقبة المستمرة من طرف ادارة الموارد البشرية للتاكد من تطبيق تعليمات وقواعد الامن بشكل سلمي، ومعرفة المخالفات والابلاغ الفوري عنها.

ج. **برامج الرعاية الصحية:** في كثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الانسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض كما ان المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز افرادها باستقرار وظيفي افضل وانتاجية اعلى.

ح. **برامج فرق العمل المعارة ذاتيا:** وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن انتاج سلعة او تقديم خدمة، والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة اعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الادارية، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الانتاجية، تحسين النوعية، وتقليل التكاليف.

خ. **برامج حلقات الجودة:** يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية فيمكن لاي فرد من المؤسسة ان ينضم اليها مهما كانت وظيفته او منصبه الاداري، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات، تحسينها، دراسة بعض مشاكل العمل، واقتراح الحلول لها، ومن بين اهدافها الاخرى نجد:

– تحسين الروح المعنوية .

– تشجيع القدرات الابداعية لدى العاملين.

– رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

د. **برامج الجودة الشاملة:** لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الاداري لها مثل زيادة الاجتماعات الغير منتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الاكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال، ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الانتاجية، وهذا ما ادى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من اول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

2: مسببات الرضا الوظيفي

تتمثل فيما يلي:

أ. المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي:

- ✓ **ظروف العمل الجيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كلما ساعد اكثر على رضا العاملين كتوفير الاضاءة، التهوية...الخ.
- ✓ **الاشراف:** ان ادراك الرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والاثر هنا يعتمد على ادراك الفرد، جهة نظره حول عدالة، اهتمامه بشؤون الرؤوسية، وحمايته لهم.
- ✓ **سياسة المنظمة:** تشير إلى وجود تنظمة عمل ولوائح وقواعد تنظيم العمل، توضح التصرفات، وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه .
- ✓ **نظام العوائد:** يشعر الفرد بالرضا داخل المنظمة ان كان التوزيع للعوائد وفوائدها بالشكل المناسب وفقا لنظام محدد، وتتمثل في الترقيات، المكافات، والحوافز.
- ✓ **تصميم العمل:** وجود ضمان نسبي بالرضا عن العمل نتيجة لوجود تصميم سليم للعمل يتميز بالتنوع ، التكامل، الاستقلالية، وتوافر معلومات كاملة[1] .

ب. المسببات الشخصية للرضا

- ✓ **المكانة الاجتماعية:** كلما زادت المكانة الاجتماعية او الوظيفة او الاقدمية للفرد زاد رضاه عن عمله والعكس فاذا قلت او انخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد .
- ✓ **احترام الذات** : اذا كان للفرد للاعتداد برأيه وذاته والعلو بقدره كان اقرب اكثر إلى الرضا عن العمل، عكس الفرد الذي يشعر ببخس في قدره عادة ما يكون غير راضي عن عمله.
- ✓ **تحمل الضغوط:** قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله اكثر رضا، في حين وجود عقبات وصعوبات فيكون الاستياء حليفه.
- ✓ **الرضا عن الحياة:** يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم، اما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية فانهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم[2].

[1] محمد سعيد انور سلطان، **السلوك التنظيمي**، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، القاهرة، 2003، ص202.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2000، ص131.

المطلب الثالث: اسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لزيادته

تتمثل اهم اسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لزيادته فيما يلي :

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك اسباب ودوافع أدت للاهتمام الرضا الوظيفي وهي:

أ. ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

ب. ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.

ت. ان الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونو أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

ث. ان الموظفين الاكثر رضا عن عملهم يكونوا اقل عرضة لحوادث العمل.

ج. هناك علاقة وثيقة مابين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل، وكلما كان هناك درجة عالية الرضا ادى ذلك إلى زيادة الانتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من اهم المؤشرات على صحة، عافية للمؤسسة، ومدى فعاليتهم على افتراض ان المؤسسة التي لا يشعر فيها الموظفين بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح، مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسة في العمل، وأهم ما يميز أهميته الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الانسان ازاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به[1].

الفرع الثاني: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي

هناك العديد من الاجراءات والسياسات التي من الممكن اتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي نوجزها فيما يلي:

أ. زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.

ب. إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويق للموظف، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات.

ت. تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.

ث. تحسين ظروف وبيئة العمل.

[1] سهيلة محمد عباس، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، عمان، 2006،ص180-181.

ج. العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

ح. اعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

خ. الاتصالات الفعالة في المؤسسة ما بين الادارة والموظفين.

د. الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي وهي كالآتي:

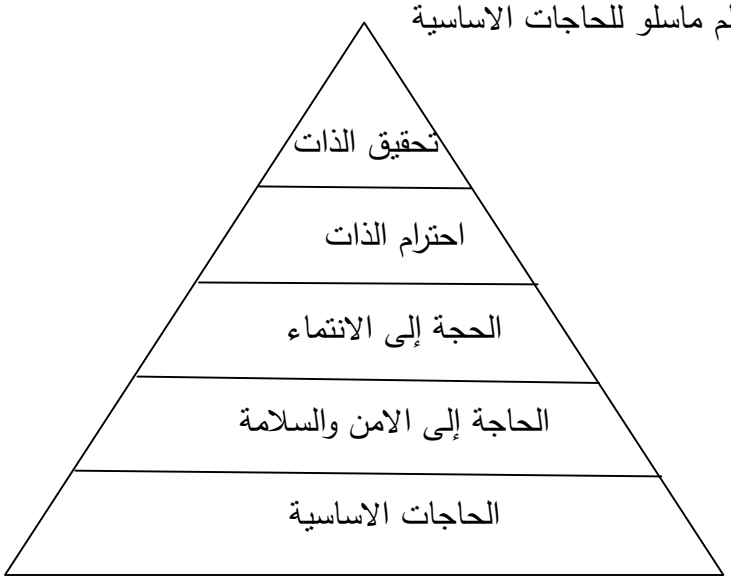
المطلب الأول: نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو ونظرية ذات العاملين

سنعرض وجهة نظر كل باحث على حدى فيما يلي:

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا[1] منذ أن تم تطويرها عام 1943م، ومن ثم نشرها في عام 1945م، عمد نشر **أبرام ماسلو** كتابه« الحافز والشخصية »، وترى هذه النظرية التي اوضحت ان دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، انما ثمة دوافع اسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، وقد قسم **ماسلو** الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، وان حاجات الافراد يتم يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم، في اشارة إلى الاسبقية التي تحظى الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف **ماسلو** إذا ما اريد إشباعها وهذه الحاجات يمكن ان تتدرج الشكل التالي:

الشكل (01-01) : سلم ماسلو للحاجات الاساسية



المصدر: احسان دهش جلاب، **ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان2011، ص219.

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها ماسلو كالأتي:

[1] إحسان دهش جلاب،**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011 ،ص،218 ،219 .

أ: الحاجات الأساسية الفسيولوجية :تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد،وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء الهواء، النوم، والكساء، ومايقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد إلى الاجور، الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، واوقات الاستراحة.

ب: حاجات الامن والسلامة: وتتمثل حاجات الامن والسلامة في حاجة الفرد إلى الامن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته او تهدد مستقبله او مستقبل اسرته، ما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات: الحاجة إلى الامان الوظيفي في المدى القصير(انهاء الخدمة) او في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة) ، الحماية من الاصابات والحوادث في العمل.

ج: الحاجات الاجتماعية: وتعرف ايضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الاسرة او الجماعة او الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية او الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع روساء العمل.

د. الحاجة إلى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين .ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام باعمال او مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية.

هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من اصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن المهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والابداع والنمو للافراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ويضع **ماسلو** مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منه[1]:

-إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك.

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

[1] عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص9 .

-يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفيسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم
الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
وعليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.
وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منهاً[1] :

1. اعتبر **ماسلو** أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفيسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.
2. تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام.
3. كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة لتوافق والظروف الجديدة المحيطة به.

الفرع الثاني: نظرية ذات العاملين(Two-Factor Théory)

لقد قدم **فريدريك هرزبرج** (Frederic Herzberg) نظرية ذات العاملين عام1959 ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي[2] .

صاغ **هرزبرج** نظريته هذه بناءا على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات لتي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 134، 135.

[2] عبد الباري إبراهيم درة+ زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2008، ص 392.

الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما عدم الرضا والثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي .

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02) : محتوى نظرية هرزبرج (للعاملين).

الرضا الوظيفي		عدم الرضا الوظيفي
تتأثر العوامل الدافعة - بالإنجاز - الاعتراف و الاشادة بالانجاز - المسؤولية - محتوى العمل - فرصة التقدم و التطور - النمو الشخصي	تحسين العوامل الدافعة يزيد من الرضا الوظيفي تحسين العوامل الوقائية تقلل من عدم الرضا الوظيفي	تتأثر العوامل الوقائية : - بظروف العمل، - العلاقات مع زملاء العمل - سياسات و قواعد العمل - نوعية المشرفين - الراتب و الأجور الاساسية

المصدر: صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص21.

يتبين من الشكل السابق ان نظرية هيرزبورغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

المجموعة الاولى: العوامل الدافعة: وهي مجموعة العوامل التي تؤدي توفرها إلى دفع الموظف للانجاز والرضا لوظيفي اما في غيابها فانها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا الوظيفي وانما على حياد وتوجد امثلة عدية من هذه العوامل مثل: الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، ومحتوى العمل.

المجموعة الثانية: العوامل الوقائية: هي مجموعة العوامل التي تؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي اما في حالة غيابها فانها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وانما تؤدي إلى الحياد، وتوجد عدة امثلة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الاخرين، السياسات وقواعد العمل،

الاشراف، والاجر، وعلى الادارة ان تهتم بكل المجموعتين وتدرك التاثير المختل لكل منهما على الرضا او عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للادارة لم تخلو من بعض الانتقادات نذكر منها[1]:

– الاسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف لاساليب المنهجية الاخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج وهناك يمكن تعميم نظريته.

– حجم العينة عند هيرزبرج صغير اي لا يتجاوز 00 محاسب ومهندس .

– التجزئة بين الرضا الوظيفي وكأن كل واحدة مستقلة عن الاخرى وانه عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا الوظيفي وتربطهما علاقة سببية تبادلة .

– افتراض هيرزبرج ان العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا خطا، وانما الدافعية تمثل عوامل الأداء رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى هذه النظرية تعتبر من اكثر النظريات استعمالا بين المدراء والباحثين والذين اعترفوا بان هذه النظرية اسهمت في توضيح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

[1] طويل كريمة، **الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية**، رسالة ماجيستر في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 ، ص117 .

المطلب الثاني: نظرية التوقع ونظرية القيمة

تتمثل كل من النظريتين فيما يلي:

الفرع الاول: نظرية التوقع

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم في منتصف الستينات من القرن العشرين، ومن ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجا بين الابحاث، وقد طورها في اواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال " بوزتر " و" ادوارد لولر " ، وتقوم هذه النظرية على اساس افتراض ان الانسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير" والتي ترى ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يحصل عليها الفرد او شعوره بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، بمعنى ان الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لاحائه[1] .

وبعبارة اخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

1. الجاذبية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة او المكافأة التي يحققها في عمله وهي تتمثل في الحاجة غير مشبعة .
2. الارتباط بين الأداء والمكافئة : وهي درجة اعتقاد الافراد العاملين بان المستوى الادائي سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.
3. الارتباط بين الجهد والأداء وهي الاعتماد المدرك للعاملين بأن الجهد المبذول سيؤي إلى تحقيق الأداء ونعرض هذه النظرية كالآتي:

– يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.

– يختار الافراد الخيارات المدركة إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة .

– يختار الافراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البائل للنتيجة المرغوبة .

الفرع الثاني: نظرية القيمة

تعتبر هذه النظرية التي قدمها ادوين لوك عام 1976 من اهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ويؤكد ان المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العامل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة

[1] محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي**، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998 ، ص8 .

العالية لكل فرد على حدى او كلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وما يتحصل عليه فعلا ثم يحدد القيمة للحاجات التي يريدها[1].

ويشير لوك في نظريته إلى ان درجة رضا الموظف عن احد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد:

1. مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا .
2. مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
3. أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية انها اعتمدت على الفرق بين ما يري وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند انجاز المهام الموكلة اليه...الخ وكان ما يحركه إلا الوائد او ما يتحصل عليه اكبر من ما يريد ويقول ادوين لوك ان كل عنصر ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فانه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نظرية العدالة ونظرية (X) و(Y)

تقوم كل من النظريتين على ما يلي:

الفرع الاول: نظرية العدالة

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز وذلك عام1965 وتقوم هذه النظرية في تفسير للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي ان درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها للوظيفة مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

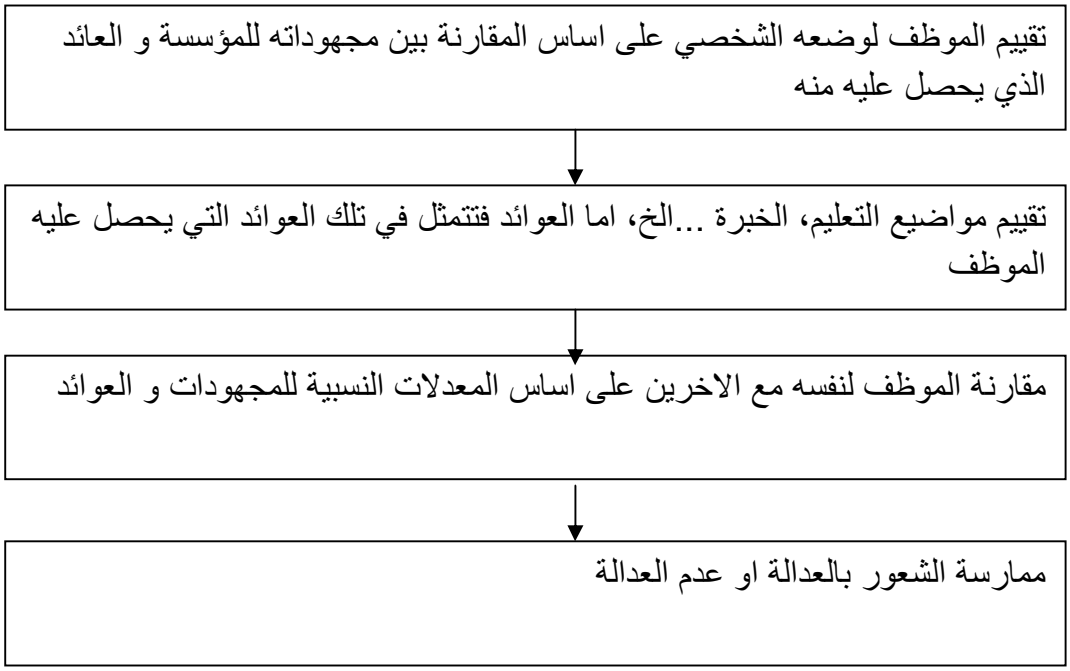
وحسب ادمز فان الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن ايضا بين المجهودات التي يقدمها الاخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك وكلما كانت النتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي[2] .

وتشكل عملية ادراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

[1] حسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 228.

[2] محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005، ص 309.

الشكل رقم (01-03): عملية ادراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص216.

يتبين من الشكل السابق ان ادمز اعتمد في تفسيره لعملة ادراك العدالة لى الثنائية مجهوات ، عوائد حيث تمثل الجهودات مختلف الامكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل :

التعليم ، الخبرة.....الخ، اما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مع قدمه من مجهودات سواء كانت هه الوائد المادية مثل: الاجور والعلاوات ...الخ، ومعنويا مثل: التقدير الشكر والتكريم ...الخ.

وتترتب عملية ادراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الاولى التي تكون فيا مقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي بالخطوة الثانية تققيم الاخرين على اساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائد الت يتحصلون عليها اثر تلك المجهودات والاخرين على اساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل وعلى اساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف اي الخطوة الاخيرة للشعور بالعدالة او عدم العدالة .

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم اي انه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسساته بصفة عامة لوظيفته بصفة خاصة. وهذا ما دام ان عوائده على الاقل لم تتغير كما ان مجهودات وعوائد الاخرين كذلك لم تتغير . ام اذا كان الشعور بعدم العدالة فان الموظف يسعى لتجاوز هذا الشعور باتباعه السلوكيات التالية[1]:

[1] غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 ، ص ص216 217.

1. تقليص مجهوداته في العمل
2. تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد .
3. تغيير ادراكه للآخرين وهذا من خلال تغير تقييمه وهنا يرجع الموظف ان عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
4. تغيير الادراك الذاتي وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي فالموظف قد يرجع ان عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فان واجب الادارة ان تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لان العدالة تؤدي إلى تحضير الموظف واثارة دافعيتهم إلى مزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، اما اذا كان الشعور بعدم الرضا العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل التغيب عن العمل[1] .

ونستنتج من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف وكذلك يقلل من الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

الفرع الثاني: نظرية (X) و(Y) لدوغلاس ماكريجور

قدم العالم دوغلاس وجهة نظره الخاصة لطبيعة البشر حيث قام باختبار وافتراضات اساسية من السلوك البشري كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسماهما (X) و(Y) يبينان مستوى الدافعية والانجاز لدى العاملين .

اولا- نظرية (X) : وهذه النظرية تقوم على مجموعة من الاقتراحات أمها:

أ. الانسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
ب. الانسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية العمل.
ت. يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يعمل.
ث. لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة للإنسان لكي يعمل.

وعلى اساس هذه الافتراضات اتخذت الادارة التقليدية الخطط والاساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والاشراف المحكم على العاملين ووسائلها، وهاته السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد اثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفس تلك الصفات التي تم الصاقها بالبشرية وجاءت بان هاته الصفات البشرية المورثة ولا من طبائعه بل انها اهدار لما تنتجه الادارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري ، ومن هنا فان العمالة المؤقتة كافراد اذا افترضنا ذلك فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر، وبالتالي على سلوكياتهم ومدى انتمائهم للعمل، بل وللمؤسسة التي

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال** – ، دار وائل للنشر، ط5،عمان، الاردن، 2009، ص 68 .

يعملون بها ويصبحون ادوات معطلة للعمل وهذا عك ما يريد الوصول اليه وهو ان يصبح هؤلاء اداة قوية في العمل ويستفاد من طاقته وافكارهم بما يعود للنفع عليهم وعلى الانساق الاخرى التي يتعاملون معها.

ثانيا: نظرية (Y): هاته النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى عكس **نظرية (X)** تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهاته الافتراضات هي:

أ. أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.

ب. ان الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية اذ ان العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من اجل انجاز الاهداف التي التزم بها.

ت. ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

ث. يعمل الانسان املا في الحصول على المكافئات لا خوفا من العقاب وان كان اهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي واشباع حاجة تحقيق الذات.

ج. الفرد شخص محب للعمل

ح. شخص طموح لتحمل المسؤولية

خ. يسعى لتحقيق حاجاته الفسيولوجية والمعنوية

د. التعامل معه يكون بأسلوب قيادي متحضر.

تعتبر هاته النظرية أفضل من نظرية (X) لأنها ترى ان الافراد يحبون العمل وايجاد نوع من الابداع والرغبة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته، الاهداف المتفق عليها، اكثر انتماءا للعمل والمؤسسة، وهذا توابعه الايجابية على العامل، العمل، والمؤسسة بل على المجتمع كله[1].

[1] فايزة محمد رجب بهنسي، **الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط 1، ص ص49،50.

المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

دخلت طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي التي تهدف إلى تحديد اساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي، لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، غير انه تتجسد حالة الرضا وعدمه للموظفين في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى اهم هاته المؤشرات وطرق قياسه.

المطلب الاول: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل(مباشر أو غير مباشر) تدريب وتأهيل الأفراد الجدد .إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين[1] :

أ. ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف

ب. ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في[2] :

1. الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل
2. تدهور الإنتاجية
3. التمارض لتسهيل عملية الغياب
4. اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة

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

---

[1] زين الدين ضياف، **السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي**، رسالة ماجستر في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة – الجزائر، الجزائر، 200، ص77.

[2] زهية غزيون، **التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007 ، ص1 .

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

2. **كثرة الشكاوي**: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفهيا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الرافضين لأعمالهم ،فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01-01): نوع الشكاوي وعدد العمال.

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

المصدر: عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص493 ص494.

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

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

4. **اللامبالاة والتخريب**: إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على

التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

5. **الرضا عن العمل والإصابات:** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله[1].

المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

الفرع الاول: المقاييس الموضوعية

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

[1] محمد سعيد سلطان(ا)، مرجع سبق ذكره، ص 50.

أ .**معدل الغياب** :قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا[1].

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن

هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب[2] .إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي[3]:

حيث:

-مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

-متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

-عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

ب . ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي:

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

[1] مصطفى نجيب شاويش، **ادارة الافراد**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 1990، ص115.

[2] محمودية شهيرة، **الرضا الوظيفي و علاقته باداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي**، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص41-42.

[3] أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص405.

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعته لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة[1] .

ت . معدل الأمن والسلامة المهنية : تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها[2].

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ .**طريقة ليكارت**(Likert): يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

العنوان : مقياس **ليكارت** لتحديد درجة الموافقة

أوافق بشدة	
أوافق	
لم أقرر	
لا أوافق	
أعارض بشدة	

ويمكن في هذه الحالة اعطاء كل اجابة من الاجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج

[1] محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[2] محمد مرعي ، **اسس ادارة الموارد البشرية**، دار رضا للنش، القاهرة، مصر، 1999، ص288-289.

الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من اجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء[1]، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس مايلي[2]:

- تعتبر طريقة (ليكارت) سهلة نظرا لانها لا تحتاج الى محكمين خبراء في الميدان.
- ان طريقة (ليكارت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات امام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والعارضة العامة.
- إن الفرد في طريقة (ليكارت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

ب: **طريقة هرزبرغ (Herzberg)** : تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

1. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة اشهر الماضية مثلا، على ان يحدد الباحث المدة التي يريدها بالضبط، كما يطلب من المفحوص اعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الاسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.
2. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد، في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، أي على أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب بالمفحصوص وصف ما حدث بالضبط ومحاولة ذكر كل اسباب التي جعلته يشعر بهذا الاحساس[3].

ت. طريقة ثرستون (thurstone) : وضع كل من ثرستون وشاف عددا من العبارات بينها فاصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من محكمين ليسترشد برأيهم على أي عبارة تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية ولقد استخدمنا طريقة مقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

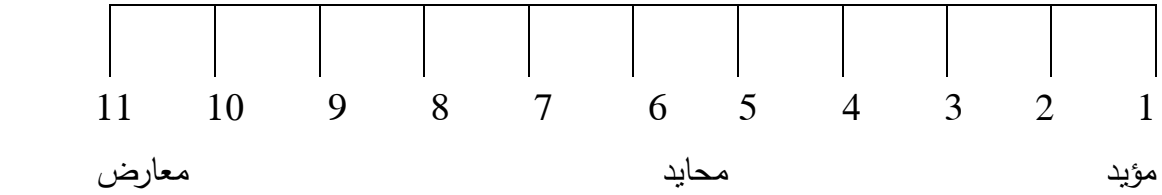
ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسم العبارات المعطاة لهم إلى 11 قسما أو فئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور في فئة 11 ، والعبارة التي تدل على عدم التقبل توضع في فئة 06 وهي عبارة محايدة نأخذ درجات من 01 إلى 11 تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.

---

[1] محمود شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص43.

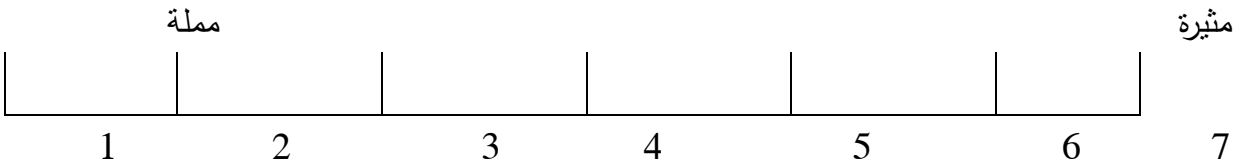
[2] محمد عمر الطونبي، **قراءات في علم النفس الاجتماعي**، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر، 1999، ص122-123.

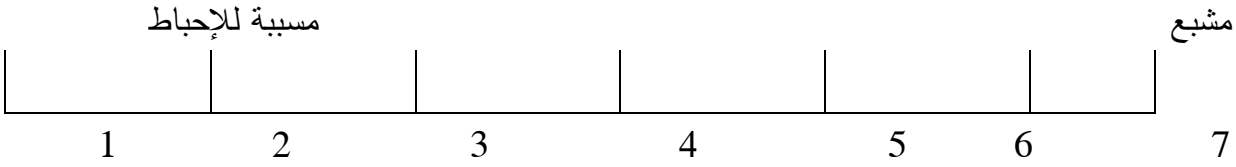
[3] احمد صقر عاشور (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 415-416.

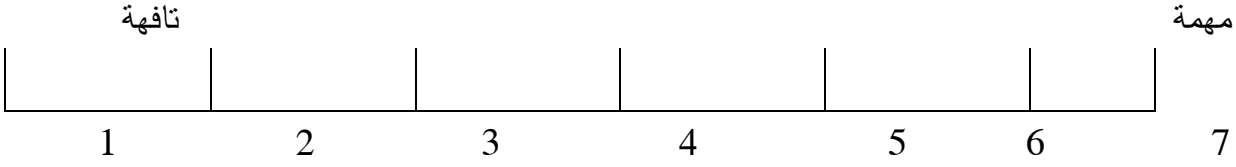


وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك ان المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات[1].

ث: طريقة أوزجود: يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة من مجموعة من المقياس الجزئية، بكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل قياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما 07 درجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه ، أن يختار الدرجة 01 والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة :







وتجمع درجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف ....الخ)، يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد اتجاه نفسه نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه .

[1] محمودية شهيرة، مرجع سق ذكره ص 44 45.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويلي هذا اختبار المقياس على عينة من أفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقياس الجزئي ومجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي يتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يتكون ارتباطها عالي بمجموع الكلي ستبقى اما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من قائمة النهائية للمقياس .

ج. طريقة الجثمان: (Guttman) حاول جثمان انشاء مقياس تجمعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه يوافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه انه وافق علة العبارة التي ادى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ ان المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن ان توضع فيها العبارات القابلة للتدريج او التدرج، بحيث يتحقق الشروط الاساسية التي وضعها جوثمان وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية المحدودة نسبيا، ومن ملاحظة ان هنالك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه ان يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لان اتجاهه قد يكون على المستوى لاشعوري، وفي هذه الحالة يستعان بوسائل اخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكتوبة.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي حيث توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته، وهو شعور بالقناعة والإرتياح لإشباع الحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل

كما عرضنا في المبحث الثاني أهم النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي من وجهة نظر العديد من المفسرين امثال ماسلو، هيرزبرغ.

كما استنتجنا من المبحث الثالث أن حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة تتجسد في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها

الفصل الثاني

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين

تمهيد

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل اداء المؤسسات اي كانت طبيعتها على فكرة بسيطة، مضمونها ان هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الاعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى اعمال الادارة العليا، فنتجه للدور الذي يلعبه الموظف لتنشيط عمليات الانتاج في المؤسسات، كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام في اداء الموظف هو التأكد لتطابق ادائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه، كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة، كونه يشكل اهم اهدافها فهي تسعى لتحقيق الاهداف المسطرة، ولا يتم ذلك الا على ايدي الموظفين اكفاد وقادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة اليهم على اتم وجه، ولمعرفة اماكن القوة والضعف لكل موظف تقوم بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاتهم، فالإدراك الصادق والفهم الحقيق للسلوك الانساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع او ترشيد او تطوير اداء وسلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة.

ولقد خصصنا هذا الفصل للتحدث عن اداء الموظفين من خلال المباحث التالية :

- المبحث الاول: ماهية الأداء الوظيفي،
- المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي،
- المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام، التمحيص، التحليل في البحوث، الدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد بشكل خاص وذللك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة اخرى .

المطلب الاول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الاعمال، لكن يبقى من الصعب اعطاء تعريف بسيط محدد له، وذلك راجع لتعدد الابعاد التي يتكون منها الأداء، وبذلك سنعرض اهم التعاريف الخاصة بالأداء ومختلف عناصره.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

1. – يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي في الجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[35].

2. يعبر مفهوم الأداء عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3. ويعبر الأداء أيضا عن السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

4. **أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية** فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء الإداري أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة[36].

5. كما أشار **توماس جلبرت** في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك، الإنجاز، والأداء وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أن مخرج أو نتائج

[35] خالد محمد بني حمدان- وائل محمد ادريس، **الاتستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار البارودي، الاردن،عمان، 2009، ص283.

[36] علي السلمي، **ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية**، مكتب غريب، ط3 ، القاهرة ، 1985، ص267.

محددة كنقد يخدمه أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس .

– اما التعريف الذي قدمه نيكوطس عن الأداء " انه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد اما نتاجان السلوك فهي النتائج التي نتجت عن ذلك السلوك.

من خلال التعاريف السابقة للاداء يمكن القول ان الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق واتمام المهام والسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشتغلها الفرد وبما يحقق اهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين اهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع افضل الوسائل والخيارات الموصلة للاهداف اما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والاهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الاهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

وحتى ياتي اداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب ان يتميز بها شاغل الوظيفة، اضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها واساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

هناك ثلاث عناصر رئيسية للاداء الوظيفي وهي:

أ. **الموظف:** ما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

ت. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي وبشكل اكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الاخطاء.

3. **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

4. **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها:حركية الوسائل المالية،التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الابداعات...فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها إلى النجاح بوضع اطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد[37]

أ. الأداء وصاحب العمل:

تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

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

ب. الأداء وتدخل الدولة:

يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المنظمات وتهمل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها للمستهلك .لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خوصصة المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن التسليم بأن الخوصصة هي الحل الوحيد لانها تضمن النجاح 100% كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل ،رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

ت. الأداء والمؤسسات المالية:

---

[37] بلمقدم مصطفى+بوشعور راضية، **تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية – واقع وتحديات– ، بالإشراف العلمي لمخبر"العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر 2014 ، ص 79 ص82.

جميع التحليلات في هذاالمجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر(Le risque) لأداء المنظمات، وهذا يرجع إلى منهجية التحليل المالي لانها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية . (أكيد أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل للطرق ولأرضية الإستعمال) .

ان النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يبعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الإقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض .رغم الإصلاحات المالية المنتهجة، تبقى النتائج مؤسسة، لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية لأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين هما:

- عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.
- تسيير بنكي قليل الكفاءة.

ولذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، وبالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب إنخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الإقتصادي.

ث. الأداء والشراكة

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

ج. الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية

تقترح نظرية رأس المال البشري إن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية، ومنه تحسين مردودهم الإقتصادي، حيث يرجع بعض الإقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات الآن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد إستراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الإتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الإستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية بإقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن إستعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الإستثمار يقود إلى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي.. الخ.

المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته

سنعرض بالتفصيل اهم محددات سلوك اداء الموظفين بحيث نجد ان سلوك الأداء تحدده عوامل رئيسية، بالإضافة إلى ابراز اهم معوقاته.

الفرع الاول: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ."ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي[38] :

-الجهد المبذول من طرف الفرد،

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة،

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

- **الجهد** :يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله،
- **القدرات** :تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه،
- **إدراك الدور(المهمة)** :ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال[39] .

---

[38] حسن راوية، مرجع سبق ذك ره، ص210.

[39] 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 مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ، ص 26.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة وبيئة العمل[40] :

الرغبة : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

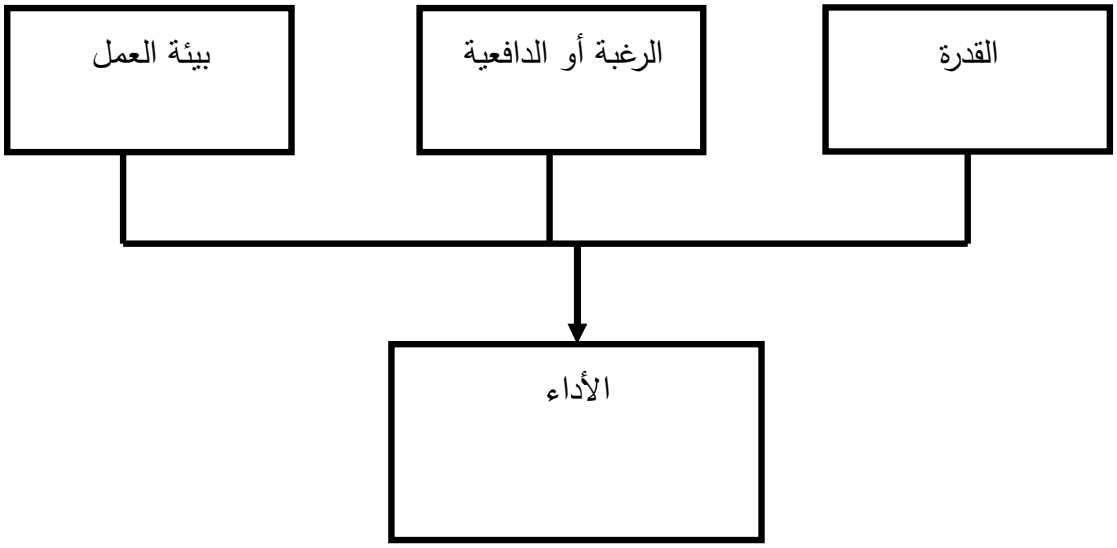
- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.

القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة :

- المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
- مدى وضوح الدور
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله، او مهارة استخدام المعرفة.

بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والادوات المستخدمة، اخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء ،الزملاء، والمرؤوسين.

الشكل رقم(02-01): محددات الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مر جع سبق ذكره ، ص147.

الفرع الثاني: معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء العامل ومن اهمها : الاضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل التركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء

[40] أحمد سيد مصطفى (ب)، **إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة**– ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص14.

العامل في انتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية التي يمكن أن ترتبط بشخصيته ، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية خبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية[41]، يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها تؤثر على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال :أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد، لذا فانه من اكبر وأهم مسؤوليات الادارة نجد[42] :

-توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين

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

[41] مجدي احمد عبدالله، **علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996 ، ص187.

[42] حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص216.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

ان قياس اداء العاملين عملية ظرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء احدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي يترتب على هاته العملية قرارات كثيرة في مجال ادارة شؤون الافرد ومن ثم الحكم على اهلية الموظفين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية، ودراسة رواتبهم ودرجاتهم، وما دام موضوع بحثنا يعالج موضوع تقييم اداء الموظفين فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تعريفها، تحديد مفهومها، اهدافها، ومؤشرات قياسها، إلى جانب معايير تقييم الموظفين وطرق الخطوات المتبعة في هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

نظرا لأهمية تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه تعددت تعارفه والتي سنذكر منها مايلي:

أ. هوعملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه للمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية الوضعيتين القائم والمطلوب.

ب. ويعرفه الدكتور كامل بربر: هوعملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

ت. وعرف على انه عملية اصدار حكم عن اداء وسلوك الموظفين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين او ترقيتهم او نقلهم إلى عمل اخر داخل المؤسسة او خارجها او تدريبهم وتنميتهم او تاديبهم او فصلهم والاستغناء عنهم .

ث. وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الادارية ومسؤولي ادارات الموارد البشرية والعاملنين، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية الأداء من نتائج ايجابية او سلبية على المنظمة والموظفين انفسهم، وان عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتشابك فيها كثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين وبالمناخ السائد في التنظيم وبحضارة المجتمع نفسه ولهذه العملية جوانب متعددة منها:

- ان تقييم الأداء يرتبط بذلك السلوك الموظفين اي بما يقوم به الموظفين لاحداث نتائج معينة.
- ان سلوك الموظفين قد يكون سلوكا ايجابيا او سلبيا، اي ان الموظفين قد يقومون بعمل ما او يمتنعون من القيام بذلك العمل فان ذلك يؤثر لى النتائج التي تتحقق.

ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا نستخلص بان عملية تقييم الأداء تعتبر عملية تحديد اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية اداء كل فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية[43].

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحقيق عدة اهداف منها:

أ. توفير المعلومات الهامة عن مستوى اداء العاملين، تساعد في تحديد الاساس الذي يجب تبدا منه جهود تطوير اداري، ان نتائج تقييم الأداء تمكن ان تكون مرشدا وموجها لعديدمن البرامج تطوير الاداري، مثال ذلك برنامج تدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معادلات الأداء وغيرها.

ب. الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الافراد والغير مشغلة في عملهم الحالي، ويمكن ان يكون ذلك مدخلا اعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والاعباء وادوار بما يكفل الافادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية الغير مشغلة.

ت. معاونة رؤساء الاداريين في اكتشاف جوانب الصقف، القصور في كفاءة العاملين، والعمل على تقويتها.

ث. توفير اساس الموضوعي والعادل لمكافئة المجدين من العاملين، ومعاتبة المقصرين بما يكفل استبعاد الحكم العشوائي: والمتحيز عد اتخاذ القرارات الترقية والنقل .

ج. تحديد الاحتياجات التدريبية، مدى كفاءة، صلاحية برنامج التدريب، مدى حاجة إلى تطويرها، مجالات هذا التطور، ومدى حاجة بعض العاملين إلى برنامج تدريبي لتقوية ضعفهم في مجالات معينة مثل معاملة الجمهور، علاقات العامة واساليب اشراف او حل مشاكل العمل[44].

ويرى بعض الباحثين ان هناك اهداف اخرى لتقييم الأداء تتجلى فيما يلي:

- امداد العاملين بتغذية مرشدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم .
- تسهيل تخطيط القوة العاملة.
- تسيير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاتيحات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم برنامج للتدريب.
- مساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية.

---

[43] بلخيري سهام + عشيط حنان، **اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال استراتيجية، المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر، 2012/2001، ص89.93.

[44] محمد قدري حسن، **ادارة اداء متميزة، قياس اداء، تقييم اداء، تحسن الاداء مؤسسية و فرديا**، دار الجامعة الجديدة، 2014، ص 258 ص258.

- ✓ وضع خطط رفع المستوى أداء العاملين وتحسين انتاجيتهم.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بادارتهم.
- ✓ تفهم المدير لقدرات العاملين في ادارة وكيفية استخدامها بشكل افضل في المستقبل.
- ✓ تشجيع المنافسة بين العاملين والاقسام والادارات.
- ✓ اختيار الافراد الصالحين للترقية.
- ✓ ترشيد سياسات الاجور والحوافز والنقل ...الخ.
- ✓ توفير توثيق الملائم للقدرات الادارية والاسباب التي بنيت عليها.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه

تتمثل كل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه فيما يلي

الفرع الاول: معايير تقييم الأداء

يتم تقييم اداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة يقارن فيها ادائهم الفعلي والمعايير نوعان: العناصر ومعدلات الأداء.

1- العناصر

فالعناصر تشمل الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد، والتي يجب ان يتجلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من اداء عمله بنجاح وكفاءة ومن امثلها الاخلاص والتعاون والمواضبة على العمل، الحرص على الادوات والمواد ....الخ.

والعناصر نوعان :

أ. **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة فيه.

ب. **العناصر غير ملموسة:** وتشمل الصفات غير ملموسة والتي يجد المقيم الصعوبة في قياسها نظرا لانها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الامثلة على هذه الصفات، الذكاء التعاون ...الخ.

ان عملية تحديد واختيار هذه العناصر تقوم على النتائج التي توصلت اليها عملية تحليل الاعمال التي تبين مهام ومسؤوليات كل عامل مع تحديد مواصفات شاملة لذلك فان نتائج التوصيف هي الاساس الذي عليه يتم اختيار العنصر الذي سيتم قياس كفاءة الموظف بناءا عليها وذلك عن طريق مقارنة صفاته وادائه بها.

2- معدلات الأداء

يمكن تعريفها بانها عبارة عن ميزات يمكن بواسطته ان يزن المقيم انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز

للموظف مع المعدل المحدد للتوصل اخيرا إلى تحديد مستوى انتاجية من حيث الكمية والجودة ولمعدلات الأداء ثلاثة انواع يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة اي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب. المعدلات النوعية: وتعين وجوب وصول انتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للاخطاء او الانتاج العيب يجب ان لا يتجاوزها الفرد.

ت. المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو المزيج من النوعين السابقيين اذ بموجبه يجب ان يصل الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجوة والاتقان.

وثمة عدة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة ومنها:

- يجب ان تكون المعايير معايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب ان تكون المعايير صادقة وذات ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة .
- يجب ان تكون المعايير متصلة لاهداف المؤسسة.
- يجب ان تكون المعايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- يجب ان ترتكز المعايير على الجوانب الاساسية وليس الثانوية من الوظيفة .
- يجب ان تاخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن ان تنجزها وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء

1 .**مفهوم قياس الأداء** : يمكن تعرف قياس الأداء 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 بأمور ثلاثة هامة هي:

أ. الإنتاجية : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

ب. الجودة الشاملة : وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء .

ت. التنافسية : تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل.

2 . مؤشرات قياس الأداء : إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في[45]:

أ. **مؤشرات القياس التقليدية :** هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي :

- ✓ **مؤشرات الإنتاج :** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
- ✓ **مؤشرات الإنتاجية :** وتشمل إنتاجية العمل وانتاجية راس المال وانتاجية الأجر وانتاجية المواد الخام .
- ✓ **مؤشرات المالية :** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.
- ✓ **مؤشرات البيع :** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات...الخ .
- ✓ **مؤشرات أخرى مختلفة :** مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج ...الخ.

ب. **مؤشرات قياس الأداء الحديثة :** يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية .

وهنا من الباحثين مثل(Kaplan et Norton) يرون ضرورة احتواء تقييم الأداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير 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 كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال ...الخ .وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن[46].

- ✓ نموذج بطاقة الأداء المتوازن : يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا او استخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في

[45] برياح محمد امين، **تاثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية**، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر ف علوم التسير، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص62.

[46] ابرياح محمد امين، مرجع سبق ذكره، ص63.

أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة. فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأنها : "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"

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 وخطوات إجرائية واضحة .

ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي :

1. **البعد المالي** : ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة(المساهمين)
2. **بعد العمليات الداخلية** : يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة واجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير
3. **بعد العملاء** : يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم
4. **بعد النمو والتعلم** : هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

✓ 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، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة .وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها" أنها عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"، إذ نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، واجراء التصحيحات المناسبة.

فلكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعا لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار .وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها :

-منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين

-تمكين مختلف المسئولين 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.

وقد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية

" Centralisés Les Mesures " يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات. وهي تتمثل في: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة[47].

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا تتداخل فها الكثير من القوى العوامل ولذا فان على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات الموارد البشرية ان يخططو لها تخطيطا جيدا وفيما يلي سنعرض اهم خطوات تقييم الأداء

الفرع الاول: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

أ. **تحديد المقاييس:** يجب ان يتم وضع معايير كي يتم مقارنة اداء بها بحيث تصبح محرك الذي يتم القياس به.

ب. **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الاداء بها.

ت. **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لاجراء عملية تقييم فقدتكون كل ثلاثة اشهر او كل ستة اشهر ويختاف ذلك من منظمة لاخرى حسب طبيعة ونشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

ث. **تحديد المقيم:** من المعلوم ان الشخص المناسب الذي يجب ان يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى اداء الموظف وسلوكه ويمكن القول ان الرئيس المباشر هو الشخص النسب لتقييم الموظف مع الاخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

ج. **تدريب المقيم:** التاكد من قدرة المقيم عن التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالارشادات الواجب اتباعها، لذا اصبح دور المقيمين من اهم اسباب نجاح عملية التقييم.

ح. **علنية نتائج التقييم:** مناقشة الموظف نتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

خ. **التظلم من نتائج التقييم:** هو اعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين الى اخذ عملية التقييم على محمل الجد واعطائها اكثر أهمية.

[47] برياح محمد امين، مرجع سبق ذكره، ص64.

د. تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وان يكون سهل الاستخدام والفهم وان يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة[48].

الفرع الثاني: خطوات التقييم التنفيذية.

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشتمل على مايلي:

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة اداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذل.
- مقارنة اداء العاملين بالمقاييس الموضوعة وتحديد نقاط القوة والضعف.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناءا على نتائج التقييم.

[48] فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص150

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

ان الأداء الوظيفي من العوامل الاساسية والتي تؤثر في إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في الأداء الوظيفي إيجابا أو سلبا والمتمثلة في الرضا الوظيفي، ثقافة تنظيمية والحوافز.

المطلب الأول : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

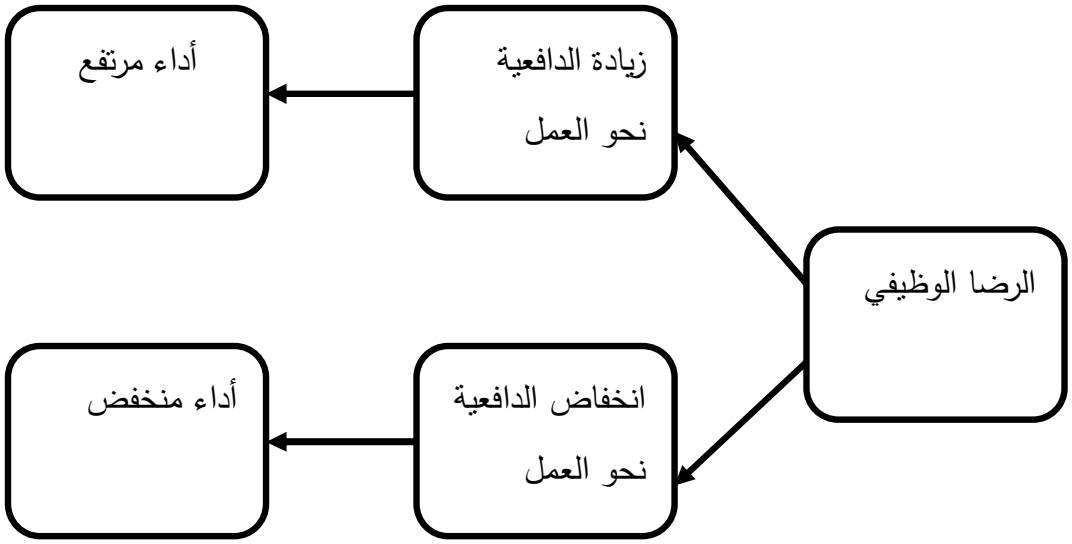
بعد ان تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما.

أ. الاتجاه الأول: كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا والأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه ، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية بمصنع " **هاوثورن** " Howthorne " والتي أكدت هذه العلاقة الوطيدة ، بالإضافة كذلك إلى دراسات " ليكرت "" Likert وفي منهج "بافلوف Pavlove " في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات وغيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع معدلات الأداء كما ونوعا[49]، الا في بعض الحالات الشاذة حسب راي الباحثة مثل الافراد الذين تختلجهم عقد وامراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت وتطورت ظروفهم الحياتية والعلمية، او بعض الافراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما وقع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة وساهم في انعدام الثقة بين الموظف ومؤسسته، او غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصادفتها داخل مجموعة كبيرة من الحالات العادية والتي على الاغلب تتاثر بهذه العلاقة الايجابية وتتماشى معها. والشكل التالي يوضح العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي والأداء(كلما واد الرضا الوظيفي زاد الأداء).

[49] صبيان ايمان، **الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص ادارة الافراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص 130.

الشكل رقم(02-02): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

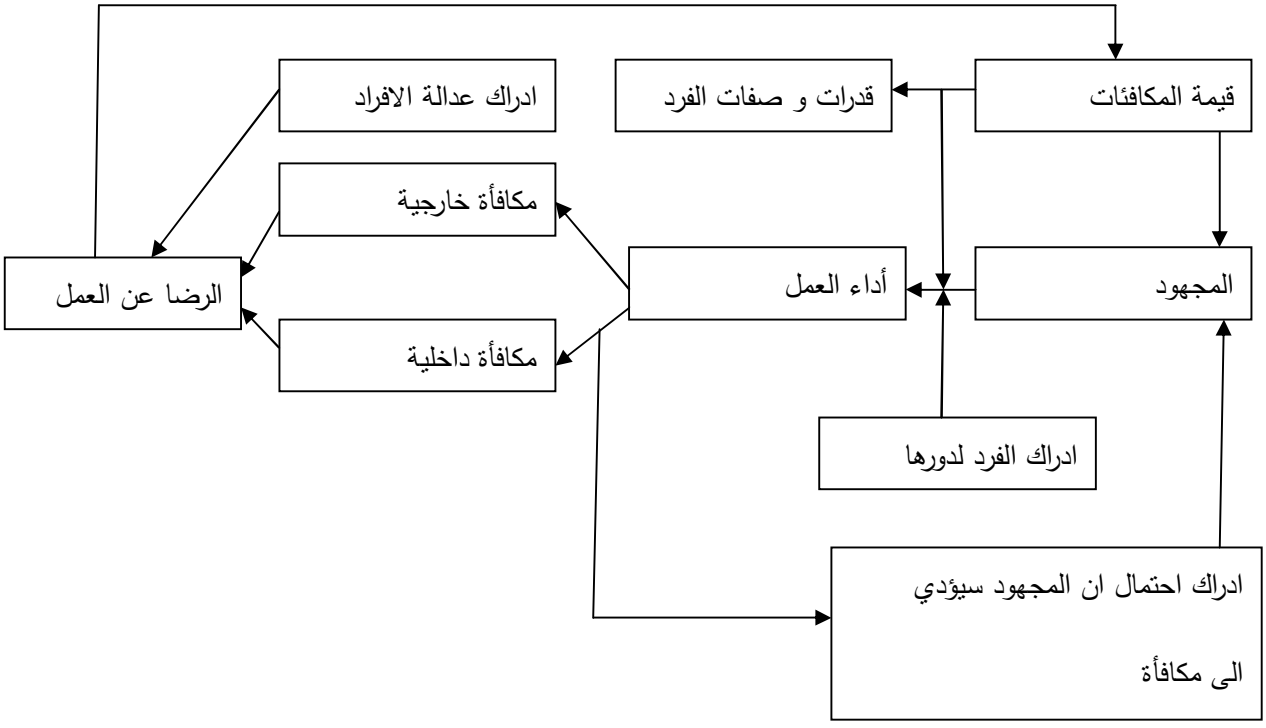


المصدر: صبيان ايمان، مرجع سبق ذكره، ص130.

ب. الاتجاه الثاني: كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي زاد معدل الرضا

هذا الاتجاه وجد الكثير من الابحاث والدراسات التي ابدته ولعل نموذج Porter Et Lawler مثال على ذلك :

شكل رقم(02-03): علاقة الرضا الوظيفي باداء الموظفين في المؤسسة



المصدر: حامج أحمد رمضان بدر، **السلوك التنظيمي**، دار النهضة العربية، ط6،القاهرة، مصر، 1999، ص 228.

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع(عكس الإتجاه الأول) ، وتتضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي(الترقية، الأجر،ظروف عمل جيدة، ....)، مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه. وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.

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.

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

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية[50] .

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 السابق، وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أداءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل[51] .

من خلال هاته الاتجاهات توصلنا الى عدد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي وما له من اثار خلصت فيما يلي:

1. **الرضا عن العمل ومعدل دورات العمل:** حسب التفكير المنطقي انه كلما زاد رضا الفرد عن العمل زاد الدافع لديه على البقاء فيه، وقلت نسبة التخلي عنه وتركه بطريقة اختيارية، لقد اجريت عدة دراسات بين تهدف الى اختيار صحة هذا الفرض، وقد اظهرت ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورات العمل، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض.
2. **الرضا عن العمل ومعدل الغياب :** لو تصورنا ان العامل يتخذ قرارا يوميا لمل اذا كان

[1] نورد الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، اطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادة، جامعة الجزائر، 2005، ص204.

[51] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص226 ص227.

سيذهب الى العمل في بداية اليوم ام لا، والعامل المحدد لهذا النوع من القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل، اذا قرر عدم الذهاب للعمل، فوجود فرص مغرية ولها الافضلية لدى العامل سوف يغيب ن العمل والعكس صحيح، اذا كان العامل يحصل على درجة رضاه اثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه اذا تغيب على العمل، يستطيع التنبؤ بحضوره الى العمل والعكس صحيح، وبالتالي نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

3. **الرضا عن العمل والاصابات:** في بعض الاحيان تعتبر الاصابات والحوادث الصناعية التي شانها شان التغيب او ترك العمل عن عدم رضا الفرد عن العمل اي انعدام الدافع على ادائه وعدم الرغبة فيه، وعليه وجد الباحثون ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والاصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده اقرب الى الاصابة فهو سبيله حتما الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

فنجد " فروم " يرجع الراي القائل بن الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ونتيجة البحوث : وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين درجة الشعور بالرضا على العمل.

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء موضوعا لكثير من اعمل البحث والجدل على ممر العصور، ويعتقد بعض المديرين والعلماء ان الرضا الوظيفي يفضي الى الأداء، وبعبارة اخرى ان العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى اخرون ان الأداء بسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من ادائه الجيد في الوظيفة، وهناك اخرون ايضا يعتقدون ان الرضا والأداء يسيان بعضهما البعض، فالعامل الراضي اكثر انتاجية، والعامل اكثر انتاجية يصبح اكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بينهما (الرضا الوظيفي والأداء) وقد تكون المسالة ان العلاقة تختلف عند كل فرد ومع ذلك فالحقيقة السائدة ان الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

ومنه نستنتج انه من المهم أن يكون للعمال اتجاه جيد نحو عملهم اي ان يكون موقفهم اتجاه عملهم إيجابيا، وذلك لان الرضا يرتبط عكسيا بكل من الغياب ومعدل دورات العمل وكذا الاصابات ايضا، وجود عمال راضيين يمكن ان يؤدي الى خفض تكاليف الاستخدام والتنمية للعمالة، من ناحية اخرى يمكن الدفع بان الذي يهم هو سلوك الأداء اي ان الفصل بالنسبة للمنظمة هو سلوك الأداء وليس حالة الرضا[52].

ولقد كان الاعتقاد التقليدي ان العامل المنتج هو العامل السعيد، وان الاتجاه الايجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي الى سلوك اداء جيد، وان الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، الا ان الابحاث التي اجريت على هذا الموضوع لا تؤكد او تدعم ان الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع، وبالتالي كلما استمرت

[52] ايمان ضويفي، **الرضا الوظيفي و اثره على اداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير فرع ادارة اعمال، جامعة المدية، 2008/2007، ص 29-30-31.

المنظمات في استخدام الرضا كبديل للاداء فان العديد من الاعمال التي تقوم بها الادارة ستنصب فقط على زيادة الرضا، الامر الذي قد ينتهي بالمنظمة الى امتلاك قوة عمل، قوة ولاء والانتماء وراضية ولكن غير منتجة.

المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة(Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات كل من الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

أ. ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

ب. الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

ت. تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

ث. تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.

ج. إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

ح. وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Perter and Watermann) عنصر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي[53] :

– ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة وهذا ما يجعله ستمتع بعمله

– ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

– الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل

– الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

[53] بلكبير بومدين+ فؤاد بوفطيمة، **ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 09/08 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص285.

–ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكا وتصرفاتهم.

– تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

– إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسة لمنظمة الأعمال.

– الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين

– الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

– تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

– إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شانه أن يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظ همم الكسالى،حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

– تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.

– إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.

– ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.

– ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

– رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردها فيما يلي[54]:

– أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكيا فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

– أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغِراء" الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لانها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

– تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصيرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال

– يمكن من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

المطلب الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين

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.

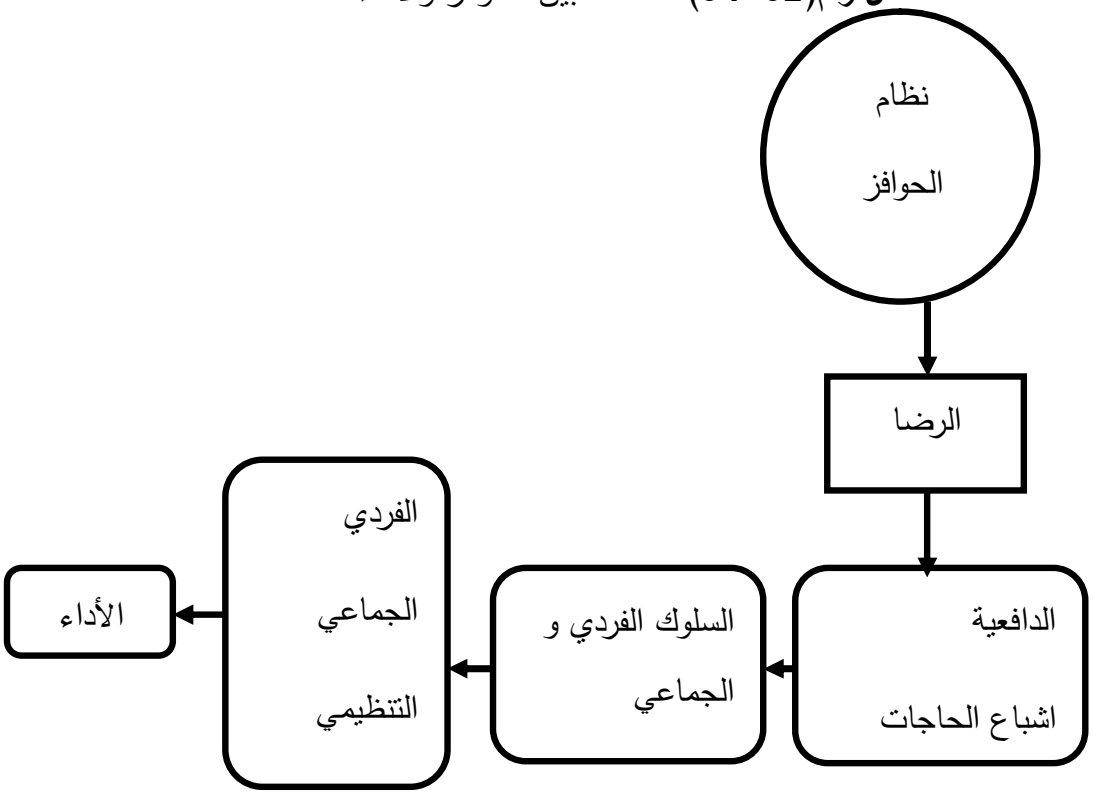
وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما انها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا الوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الاجر والأداء المباشر، ، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد اجمالي دخله)، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء[55]، وفيمايلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

---

[54] Steven L Mc Shane and Mary Annvon Glinow, **Organizational behavior**, Mc Graw Hill , USA ,2000 ,P505

[55] موسى سلامة اللوزي، **التطور التنظيمي– اساسيات و مفاهيم حديثة** –، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 1999، ص12.

الشكل رقم(02-04): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: بشار يزيد الوليد، **الادارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص149.

وحتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الأداء بشكل فعال فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ والاسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في[56]:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، اذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالعمال الماهرين.

[56] موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص149.

خلاصة :

في الأخير يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المنظمة هو الأداء الجيد للافراد، باعتبار ان المنظمة تحوي مجموعة من الافراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها الى بلوغ الاهداف التي انشات من اجلها المؤسسة،بحيث ان الأداء الحقيقي ينظر على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ان لا يتم التركيز على واحدة دون الاخرى وان لا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في ان واحد. ويجب ان نشير الى الأداء ليس كهدف بحد ذاته، وانما كوسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر الى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الاساسية للادارة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين
في المؤسسة الإستشفائية بالبرواقية

دراسة ميدانية لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين
في المؤسسة الإستشفائية بالبرواقية

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية لل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي سنتاول في هذا الفصل واقع تاثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين حيث تم اختبار المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية لتكون محلا للدراسة وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تعريف عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبر واقية.

المبحث الثاني:عرض عينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليل الجداول.

المبحث الأول :تعريف عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية، ولقد تطرقنا في هذا المبحث إلى تاريخ انشائها وهيكلها التنظيمي، وهذا ما سنعرضه كالآتي:

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن المؤسسة –بن يوسف بن خدة – بالبرواقية

1. تقع المؤسسة وسط مدينة البرواقية تحاط بمقر الدائرة وتجمع سكني وبمسجد الفتح ذو الشكل الهندسي الرائع ، والمساحة الخضراء المهيأة بتشكيلات من النفورات المائية والإنارة المنسقة، تطل عليها نوافذ جميع المصالح الاستشفائية مما يعطي للمرضى منظرا مريحا لنفسيتهم ، وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم:140/07 المؤرخ في20 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها، يعود أقدم هياكلها إلى سنة 1958، أي إلى العهد الاستعماري . سميت هذه المؤسسة على اسم المرحوم " بن يوسف بن خدة "، وهو شخصية تاريخية معروفة ،من مواليد بلدية البرواقية بتاريخ23 فبراير 1932 ووافته المنية يوم 04 فيري 2003.

مهام المؤسسة :

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

– ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي التشخيصي وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

– ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

– ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

ولأن المؤسسة تتميز بطابع خدماتي إستشفائي فهي تحوي على عدد من المصالح الطبية تختلف على حسب قدرتها على استيعاب المرضى كما هو مبين الجداول التالية :

الجدول رقم (03- 01) يمثل عدد الأسرة حسب المصالح الطبية

المصالح	عدد الأسرة التقنية	عدد الأسرة المنظمة
الجراحة العامة	32	36
طب النساء والتوليد	32	53
الأمراض المعدية	12	-
الطب الداخلي	40	38
تصفية الدم	16	11
طب العيون	12	-
طب الأنف- الاذن- الحنجرة	12	-
طب الأطفال	20	20
الاستعجالات الطبية الجراحية	18	27
المجموع	**194**	**185**

المصدر: إحصائيات المديرية الفرعية للموارد البشرية

الجدول رقم (03-02) :يمثل نشاطات المصالح الطبية

السنة	عدد الآسرة	عدد المرضى المقبولين	عدد الأيام الاستشفائية	معدل شغل الآسرة TO	معدل الدوران على السرير TR	المدة المتوسطة للإقامة DMS
2014	163	20018	28722	%52	131,6	1,4
2015	163	24830	38248	%65	146	1,6

المصدر : إحصائيات المديرية الفرعية للمصالح الصحية

لجان المؤسسة:

- لجنة الأدوية القرار رقم 397 بتاريخ 2013/03/26.
- لجنة المناوبة الاستعجالات القرار رقم 487 بتاريخ 2012/12/31.
- لجنة النظافة والأمن القرار رقم 72 بتاريخ 2013/04/24.
- لجنة محاربة الأمراض الاستشفائية القرار رقم 488 بتاريخ 2012/12/31

وتوظف المؤسسة عدد من المستخدمين موزعين على النحو التالي :

الجدول رقم (03-03):يمثل تعداد المستخدمين بالمؤسسة

الفئـــــة	العـــدد
الإداريون	**47**
العمال المهنيون	**189**
الممارسون الأخصائيون	**38**
الأطباء العامون	**31**
الشبه طبيون	**217**
الإجمالي	**525**

المصدر : إحصائيات المديرية الفرعية للموارد البشرية

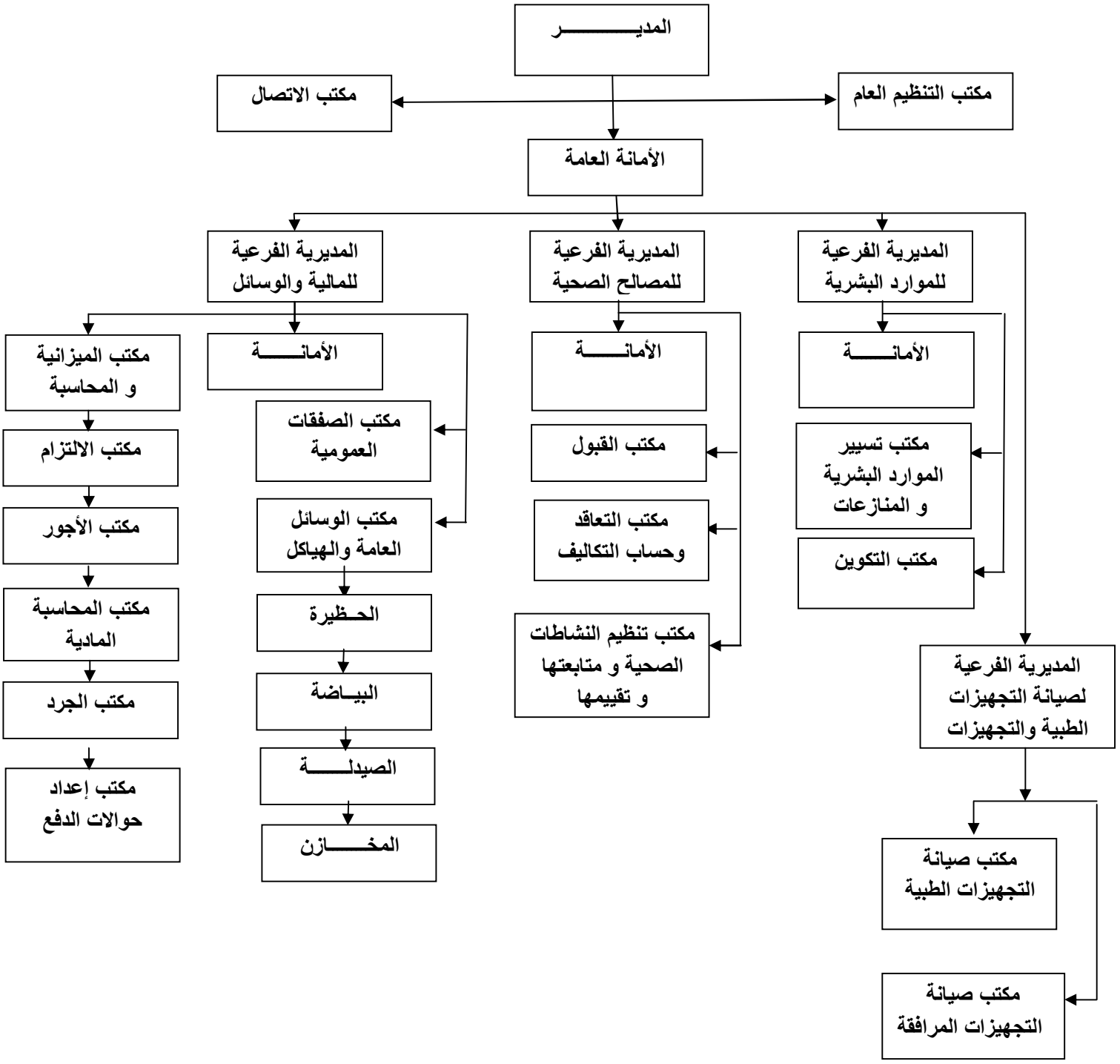
الجدول رقم (03-04) :يمثل تعداد المستخدمين بالمؤسسة إلى غاية 2016.07.31

الدائمة		المؤقتة		**المجموع**
الذكور	إناث	الذكور	إناث	
144	231	76	74	525

***المصدر**: إحصائيات المديرية الفرعية للموارد البشرية

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

(03-01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالبرواقية



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أ. تنظيم المؤسسة:

تطبيقا لأحكام المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر سنة 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية ،فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية تشتمل على:

1. **المديرية العامة:** وتتمثل في المسؤول المباشر عن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

– **المدير:** يرأس المؤسسة وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن أهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف المصالح .

– **الأمانة العامة:** ومن أهم ما تقوم به:

- الاستقبال والتوجيه
- حفظ الملفات والسجلات معالجة البريد الوارد.

–**مكتب التنظيم العام:** ومن أهم ما يقوم به:

- التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة.

– **مكتب الاتصال:** ومن أهم مايقوم به :

- تحرير المذكرات التي تخص عمال المؤسسة.

2. **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** وتضم الأمانة، مكتب تسيير الموارد البشرية، المنازعات ومكتب التكوين. وهي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين من وظائفها:

- استخراج الوثائق الخاصة بالعمال
- الإجازات والعطل المرضية
- العقوبات الإدارية.
- تنظيم الترقية عن طريق الامتحانات والمسابقات.
- الترقية .
- الإدماج والتوظيف والتثبيت.
- تنظيم الأيام التكوينية.

3. **المديرية الفرعية للمصالح الصحية** :وتضم الأمانة ،مكتب القبول ،مكتب التعاقد وحساب التكاليف ،مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها .

من وظائفها :

-متابعة النشاط الطبي وشبه الطبي .

-استخراج الوثائق الخاصة بالمرضى.

4. **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** وتضم الأمانة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهياكل ومكتب الميزانية والمحاسبة وهذين المكتبين يتفرعان إلى عدة مكاتب.

من وظائفها :

- السهر على توفير الأدوية والمستلزمات الطبية لكل المصالح.
- تسديد أجور العمال.
- توفير المعدات ومتطلبات العمل لكل عمال المؤسسة حسب طبيعة العمل .
- مراجعة الاتفاقيات والفواتير والاستشارات الخاصة بمقتنيات المؤسسة .

5. **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** وتضم مكتبين مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

من وظائفها :

- السهر على تصليح التجهيزات ومعدات الطبية في المستشفى .
- اقتناء المعدات الطبية للمستشفى .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

اشتمل الجانب النظري على فصلين حيث أدرج فيهما نظرة عامة عن الرضا الوظيفي ومختلف السياسات المتبعة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وسيتم اسقاطها على الجانب التطبيقي، وهو عبارة عن دراسة ميدانة تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين بالمؤسسة الاستشفائة العمومية بالبرواقية، والتي تحتوي على 19 سؤال.

المطلب الأول: حدود وأدوات ومنهج ومجتمع وعينة الدراسة

1. حدود الدراسة

أ. الحدود المكانية

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية

ب. الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018/2017 في المدة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2018

ت. الحدود البشرية :

استهدفنا عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية بطريقة عشوائية

أولا: 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 معينة، وتحديدها كليا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من 30 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المستويات من المؤسسة الاستشفائية العمومية (بن يوسف بن خدة) بالبرواقية.

ثالثا: عينة الدراسة

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها30 عامل من أصل 525 عاملا، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية وقد استرجعنا كل الاستبيانات.

– أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة فهي كالآتي:

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قمنا بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالرضا الوظيفي (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (09) عبارات.

المحور الثاني متعلق بأداء العاملين (المتغير التابع)، حيث اشتمل (10) عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على (20) عبارة، تمت صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (03-05): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(03-06):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 أقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 أقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 أقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 أقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 أقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (03-06) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدنا على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية **(SPSS)** وهي كالآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي.

2- قياس معامل الثبات.

3- قياس الاتساق الداخلي .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

استعنا لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي للإستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: الصدق الظاهري للإستبيان.

اعتمدنا في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها عند أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الآتي ذكرهم في الجدول:

جدول رقم (03-07): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
معوشي عماد	**أستاذ محاضر صنف (أ)**	**جامعة المدية**
الزاهي محمد أمين	**أستاذ مساعد صنف (أ)**	**جامعة المدية**

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(03-08):اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة
0,312	30	0,200*	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,312** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Smirnov Kolmogorov-) باحتمالية معنوية **0,200*** وبما أن حجم عينة دراسة الحال أقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدنا في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(03-09) : اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الرضا الوظيفي	9	0.850
2	محور أداء العاملين	10	0.677
الثبات العام للاستبيان		19	0.807

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-09) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.807** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الدراسة.

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه، حيث تم حذف العبارة التي كانت تأخذ رقم 9 من محور الرضا الوظيفي، وتم حذف العبارات التي كانت تأخذ أرقام 11-13-14-15 من محور أداء العاملين، حيث جاءت هذه العبارات بقيمة احتمالية اقل من 0.05

1- معامل الارتباط بين العبارات ومحور الرضا الوظيفي.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور الرضا الوظيفي بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-10):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الرضا الوظيفي	**1**	-
1	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	**0,542****	**0,002**
2	اجري يتوافق مع مؤهلاتي العلمية والعملية	**0,698****	**0,000**
3	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل وكافية لتجديد نشاطي	**0,542****	**0,002**
4	آليات الترقية ووقت الحصول عليها مناسب	**0,698****	**0,000**
5	توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ امن من الأخطاء المهنية	**0,737****	**0,000**
6	تمنح المؤسسة المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	**0,841****	**0,000**
7	مكان العمل نظيف ويشعرني بالراحة	**0,760****	**0,000**
8	التأمين الصحي بالمؤسسة مناسب	**0,509****	**0,004**
9	ظروف العمل بما فيها الأمن مساعدة على تحسين الأداء	**0,768****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج **(SPSS)**

من خلال الجدول رقم**(03-10)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,509**** و **0,841**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الرضا الوظيفي.

2- معامل الارتباط بين العبارات ومحور أداء العاملين.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور أداء العاملين بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-11):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	**1**	-
10	أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام	**0,430***	**0,018**
11	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي ارتكبها	**0,750****	**0,000**
12	النتائج الايجابية لأدائي تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	**0,715****	**0,000**
13	اعتمد على نفسي في انجاز الأعمال واحرص على تحسين مستوى أدائي	**0,516****	**0,004**
14	يرتبط أدائي بمدى الرضا عن عملي	**0,404***	**0,027**
15	الإمكانيات المتوفرة تحفزني على تحسين أدائي	**0,820****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم**(03-11)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين ***0,404** و****0,820** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور أداء العاملين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفاؤها من أداة الدراسة (الإستبيان) حول تاثير الرضا الوظيفي على الأداء لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة سنعرض النتائج النهائية الكلية لهذه الدراسة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والفئات العمرية والمستوى العلمي ومجال الوظيفة وسنوات الخبرة.

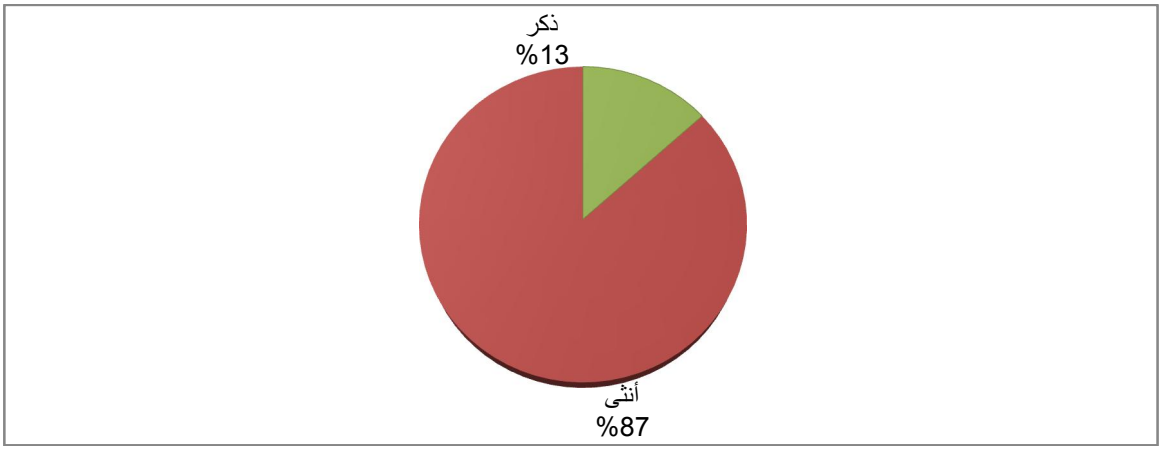
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(03-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	**4**	**13,3%**
أنثى	**26**	**86,7%**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم(03-02): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (15) والشكل رقم (08) أن تكرار ونسبة **الذكور** لعينة الدراسة اكبر من عدد **الإناث** حيث جاءت نسبة الذكور **86,7%** والإناث **13,3%**

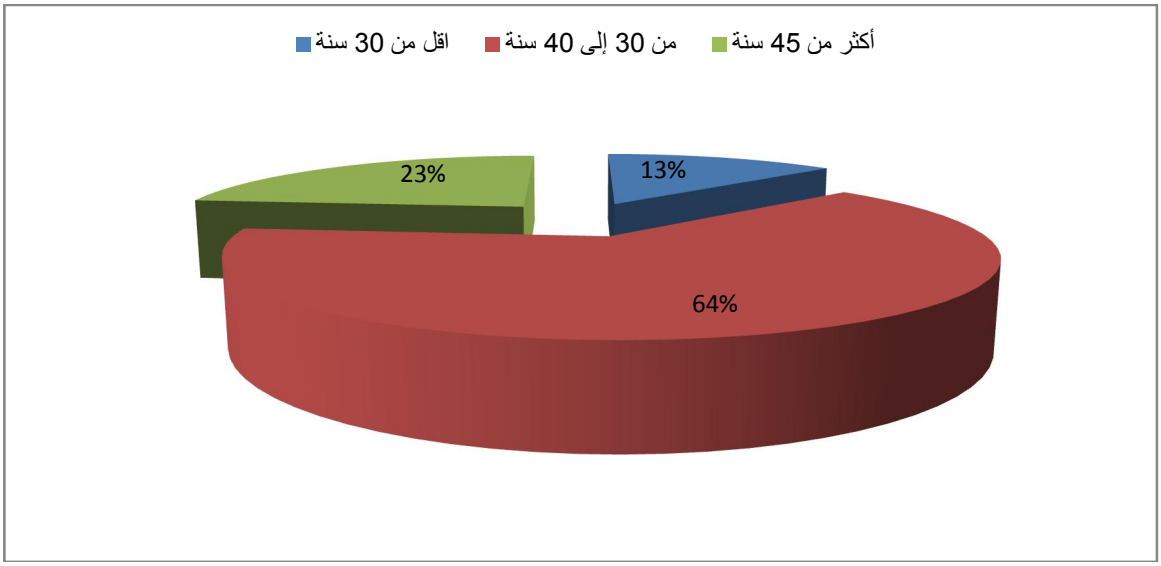
ثانيا: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(03-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	**4**	**13,3%**
من 30 إلى 40 سنة	**19**	**63,3%**
أكثر من 45 سنة	**7**	**23,3%**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(03-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (03-14) والشكل رقم (03-02) أن **من 30 إلى 40 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **63,3%** تليها الفئة **أكثر من 45 سنة** بالنسبة **23,3%** وشكلت الفئة **اقل من 30 سنة** اقل نسبة **13,3%**

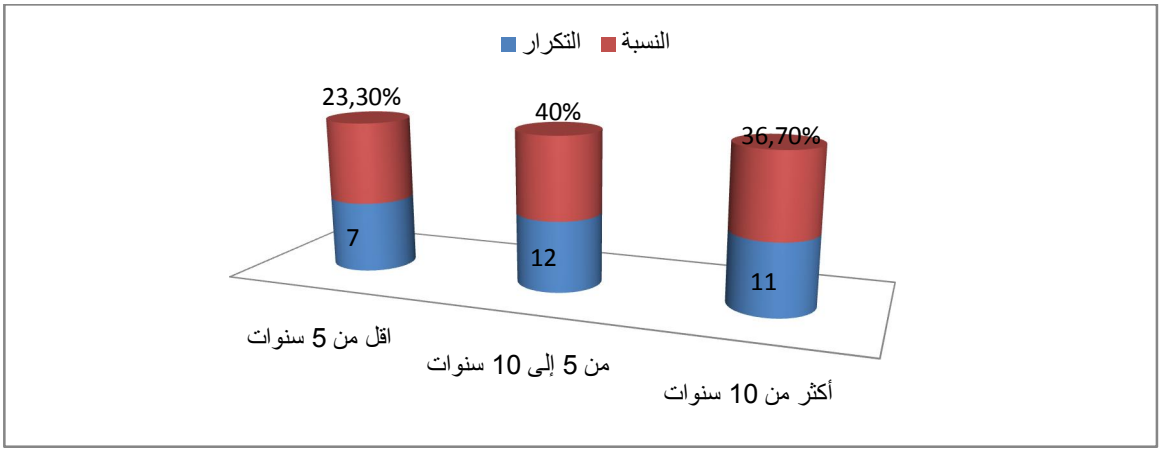
ثالثا: متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(03-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	**7**	**23,3%**
من 5 إلى 10 سنوات	**12**	**40%**
أكثر من 10 سنوات	**11**	**36,7%**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(03-04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (03-15) والشكل رقم (03-02) أن الفئة **من 5 إلى 10 سنوات** شكلت اكبر تكرار ونسبة لعينة الدراسة **40%** تليها الفئتين **أكثر من 10 سنوات** بالنسبة **36,7%** وشكلت الفئة **اقل من 5 سنوات** اقل نسبة **23,3%**

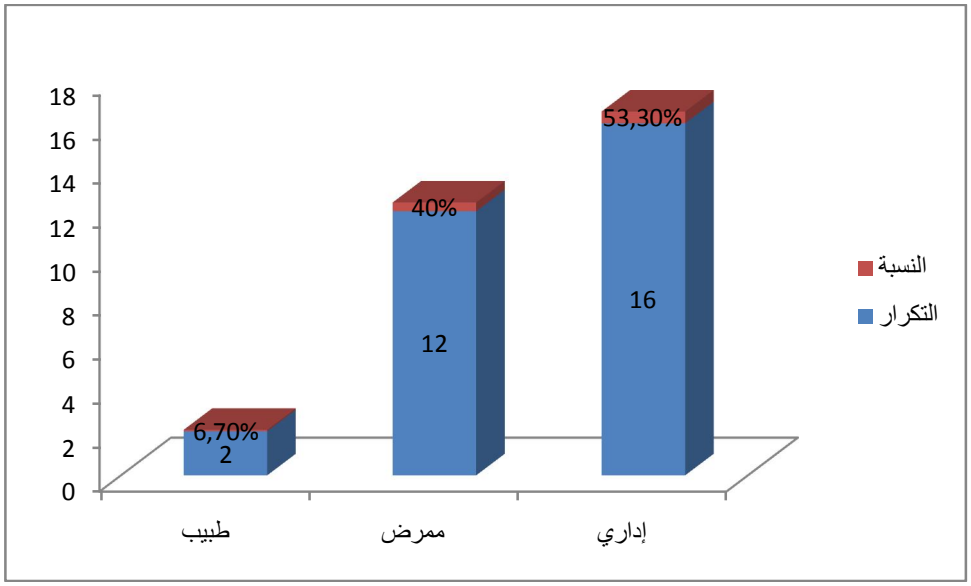
رابعا: متغير مجال الوظيفة.

الجدول رقم(03-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
طبيب	**2**	**6,7%**
ممرض	**12**	**40%**
إداري	**16**	**53,3%**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(03-05): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (03-15) والشكل رقم (03-05) أن أكبر فئة من عينة الدراسة هي من فئة **إداري** حيث جاءت بنسبة **53,3%** يليها فئة **ممرض** بنسبة **40%** يليها فئة **طبيب** بنسبة **6,7%**

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي (المتغير المستقل) ومحور أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الإحصائي لمحور الرضا الوظيفي.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور الرضا الوظيفي من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(03-16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	1,97	0,765	8	ضعيفة
2	اجري يتوافق مع مؤهلاتي العلمية والعملية	1,93	0,868	9	ضعيفة
3	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل وكافية لتجديد نشاطي	2,13	1,008	5	ضعيفة
4	آليات الترقية ووقت الحصول عليها مناسب	2,10	0,923	6	ضعيفة
5	توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ امن من الأخطاء المهنية	2,07	0,828	7	ضعيفة
6	تمنح المؤسسة المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	2,17	0,913	4	ضعيفة
7	مكان العمل نظيف ويشعرني بالراحة	2,43	1,194	3	ضعيفة
8	التامين الصحي بالمؤسسة مناسب	2,70	0,988	1	متوسطة
9	ظروف العمل بما فيها الأمن مساعدة على تحسين الأداء	2,50	1,075	2	ضعيفة
	محور الرضا الوظيفي	2,22	0,647	-	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (03-16) أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي جاء بمقدار 2,22 بدرجة ضعيفة، كما جاءت جميع العبارات1-2-3-4-5-6-7-8-9 بدرجات ضعيفة، وهذا إشارة لوجود رضا وظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية بدرجة ضعيفة، وهذا ما تثبته تقديرات الموظفين التي جاءت بدرجة ضعيفة لجميع العبارات المكونة للمحور، كما جاء الانحراف المعياري للمحور بـ 0,647 وهذا ما يشير لانخفاض تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الاحصائي لمحور أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور أداء العاملين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(03-17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام	2,37	1,098	6	ضعيفة
11	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي ارتكبها	2,60	1,192	5	متوسطة
12	النتائج الايجابية لأدائي تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	4,10	0,845	3	عالية
13	اعتمد على نفسي في انجاز الأعمال واحرص على تحسين مستوى أدائي	4,23	0,568	2	عالية جدا
14	يرتبط أدائي بمدى الرضا عن عملي	4,33	0,547	1	عالية جدا
15	الإمكانيات المتوفرة تحفزني على تحسين أدائي	2,90	1,470	4	متوسطة
	محور أداء العاملين	3,42	0,624	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (03-17) أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين جاء بمقدار 3,42 بدرجة متوسطة، كما جاءت العبارات المكونة للمحور بدرجات متفاوتة بين ضعيفة والمتوسطة والعالية والعالية جدا، حيث جاءت العبارات 13-14 بدرجات عالية جدا، كما جاءت العبارة 12 بدرجة عالية، وجاءت العبارات 11-15 بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة 10 بدرجة ضعيفة، وهذا إشارة لوجود تناقض في أراء الموظفين حول العبارات المكونة للمحور، كما يوجد نقص حول محور أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة متوسطة حول المحور، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,624** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: اختبار فرضية الدراسة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(03-18):اختبار الانحدار البسيط للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

البيان	الرضا الوظيفي				
أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.237	0.056	0.229	1.290	0.208

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه رقم(03-18) أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.237** بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.056** أي أن ما قيمة **5.6%** من التغيرات في أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية، ناتجة عن أداء العاملين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.229** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية بقيمة **0.229**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **1.290** عند مستوى معنوية **0.208** وهي غير دالة عند مستوى المعنوية **0.05** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدمية التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية عند مستوى الدلالة 0.05**

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة:

$$y = 2.914 + x0.229$$

حيث:

Y: أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

X: الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية حيث قدمنا لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق ، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من فرضية الدراسة ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- توفر الرضا وظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية بدرجة ضعيفة.
- يوجد نقص في أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة

خاتمة

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 عشرلضمان ولاء والتزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة .

ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته لتحقيق افضل النتائج دفعت تحديات بيئة الاعمال المظمة الى تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التاثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي مما ادى بالباحثين الى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها

1- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: من خلال ما توصلنا إليه نستنتج أن الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: من خلال ما توصلنا إليه نستنتج أن الفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة: من خلال ما توصلنا إليه نستنتج أن الفرضية الثالثة خاطئة.

توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء فالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالبرواقية

-هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء اي انه كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء فحسب العديد من الدراسات فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء والعكس صحيح فكما زاد الأداء زاد الرضا الوظيفي فالفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي مرتبطة بتحقيق مستوى معين من الأداء فسيعمل على تحقيق أداء عال

(وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة)

2- نتائج الدراسة

من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الأجر، الترقية، وساعات العمل، ومن بين مؤشرات قياسه التمارض، كثرة الشكوي، والاضراب.

-تتمثل اهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فيما يلي:

– الاجر وهو وسيلة لاشباع الحاجات الفيزيولوجية فهو عامل يساعد على اجتناب استياء العاملين واعطائهم الشعور بالامان لبلوغ المكانة الاجتماعية

– الترقية هي تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها وبالتالي هناك علاقة قوية بين الترقية والرضا الوظيفي إذ أنها ترتبط بزيادة الراتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام

– ساعات العمل : أي أنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن العمل والعكس صحيح

في حين تتمثل أهم مؤشراته فيما يلي:

– التمارض وهو إظهار العامل نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة ويكون ذلك نتيجة لعدم رضاه عن العمل والملل منه ومن الظروف المحيطة به

– الشكاوي وتكون نتيجة للنقائص الموجودة في المؤسسة فكلما زادت النقائص كلما زادت نسبة الشكاوي من طرف العمال وارتفاع هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا في المنظمة

– الإضراب يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صرح فالاضراب بصرة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا ننوافق ومتطلباتهم

(وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى).

تتمثل محددات الأداء في الجهد المبذول، القدرات، والإدراك.

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

– الجهد المبذول يستند الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد للقيام بمهمته أو وظيفته من أجل الوصول إلى أعلى معدلات العطاء في مجال عمله

– القدرات تشر إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

– الإدراك وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه

– الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل أداء العاملين

– الأجور والمكافات لها دور كبير في زيادة مستويات الأداء في المؤسسة الاستشفائية

– توجد علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء وهو ما يبين أهمية الترقية في زيادة مستويات الرضا والأداء

– عدم تاكد العاملين من ملاءمة ظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة مما يستوجب على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف وبيئة العمل مما لها من دور كبير في زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء.

3 – الاقتراحات

بناءا على النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا هذه سنقوم بتقديم توصات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصات فيما يلي

–استخدام اساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه عملهم

–ضرورة تكوين الفرد فذلك من شانه دفع العامل للعطاء واحساسه بان جزء من المؤسسة

–اشراك العاملين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة واشعارهم انهم ينتمون اليها ولا يعملون فيها فقط

-اعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافاة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخلفين والمقصرين لانها تشجع العاملين على العمل لفترة اطول مما يزيد من استقرارهم وامنهم الوظيفي

-وضع هيكل للاجور والمكافات يتسم بالعدالة والموضوعية يعمل على تحقيق مستوى عال من الاشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز على معايير محددة

-اعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون اكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة العامل

-تعزيز وتطوير ظروف وبيئة العمل من خلا وضع نظم كاملة من ادوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم وتوفر لهم كافة الامكانيات للعمل بطرق مريحة

-وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها كما ينبغي ان تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على اوجه النقص لدى العاملين ومعالجتها

4- افاق الدراسة

أثناء قيامنا بهذه الدراسة وقفنا على عدة مواضيع جديرة بأن تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجالي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتي نطرحها كآفاق لدراسات مستقبلية

-أثر نظام الحوافز والمكافات في الأداء،

- أثر الحوافز على الرضا ،

- أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي،

- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

ا - الكتب

1. إحسان دهش جلاب،**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2011 .

2. أحمد سيد مصطفى (ب)، **إدارة السلوك التنظيمي –** رؤية معاصرة– ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000 .

3. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000.

4. خالد محمد بني حمدان– وائل محمد ادريس، **الاتستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار البارودي، الاردن،عمان، 2009.

5. دلوكيا الهاشمي، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،الطبعة العربية، 2014.

6. سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط$_1$، عمان، الاردن، 2010.

7. سهيلة محمد عباس، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط$_2$، الاردن، عمان، 2006.

8. عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2009 .

9. عبد الباري إبراهيم درة+ زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1 ، 2008.

10.عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2010 .

11. علي السلمي، **ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية**، مكتب غريب، ط3 ، القاهرة ، 1985.

12.غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007

13.فايزة محمد رجب بهنسي، **الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،ط2001،1.

14.فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008.

15.مجدي احمد عبدالله، **علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية،1996 .

16.محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005.

17.محمد احمد سلطان، **الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيات الاعمال**، ايام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011.

18.محمد سعيد انور سلطان، **السلوك التنظيمي**، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، القاهرة، 2003.

19.محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي**، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998 .

20.محمد عمر الطونبي، **قراءات في علم النفس الاجتماعي**، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر، 1999.

21.محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال** – ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009.

22. محمد قدري حسن، ادارة اداء متميزة، قياس اداء، تقييم اداء، تحسن الأداء مؤسسية وفرديا، دار الجامعة الجديدة، 2014.

23.محمد مرعي ، **اسس ادارة الموارد البشرية**، دار رضا للنش، القاهرة، مصر، 1999.

24.محمودية شهيرة، **الرضا الوظيفي وعلاقته باداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي**، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

25.مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي، طرق قياسه، تفسير درجاته، اساليب زيادته في العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ،عمان، الاردن، 2011.

26.مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000 .

27.مصطفى نجيب شاويش، **ادارة الافراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1990.

28.موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي– اساسيات ومفاهيم حديثة –، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1999.

29. وليد حكيم خماري، **دوافع واحتياجات العمل واثرها على الرضا الوظيفي**، الدار الجامعية الاسكندرية، ط1، 2011.

II- الرسائل والاطروحات

1. ايمان ضويفي، **الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير فرع ادارة اعمال، جامعة المدية، 2008/2007.

2. 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 مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

3. بلخيري سهام + عشيط حنان، **اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال استراتيجية، المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر، 2012/2001

4. بلقاسم فرجاني، **الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة المدية، 2005.

5. زهية غزيون، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007 .

6. صبيان ايمان، الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012.

7. طويل كريمة، **الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية**، رسالة ماجيستر في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .

8. يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة بسكرة، 2015/2014.

9. بلكبير بومدين+ فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 09/08 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.

10.يوسف حسن ادم بشير، **رسالة ماجستير في إدارة الاعمال**، جامعة السودان،السودان، 2015.

11.زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستر في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة – الجزائر، الجزائر، 200، ص77.

المراجع باللغة الاجنبية

[1] Steven L. Mc Shane and Mary Annvon Glinow, Organizational behavior, McGrawHill, USA, 2000

الملحق 01 : استمارة الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

استبيان موجه للموظفين

في اطار البحث علمي بعنوان اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين من اجل نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال نتقدم بجزيل الشكر مسبقا على مسهامتتكم القيمة في مشاركتم الفعالة عي اثراء هذا الموضع باجوبتكم على هذا الاستبيان.

1- معلومات شخصية

ذكر ☐

انثى ☐

السن: أقل من سنة ☐ 30-40 سنة ☐

أكثر من 45 سنة ☐

الاقدمية: اقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنة ☐

أكثر من 10 ☐

المهنة: طبيب ☐ ممرض ☐ إداري ☐

المحور الأول: الرضا الوظيفي

1- الأجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

2- أجر يتوافق مع مؤهلاتي العلمية

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

3- لي أوقات للراحة اثناء ساعات العمل وكافية لتجديد نشاطي

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

4- آليات الترقية ووقت الحصول عليها مناسب

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

5- توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ امن من الاخطاء المهنية

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

6- نمدح المكافات على اساس معايير واضحة وعادلة

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

7- مكان العمل نظيف ويشعرنب بالراحة

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

8- التأمين الصحي بالمؤسسة مناسب

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

9- اشعر بتقدير واحترام زملائي والمواطنين اثناء اداء عملي

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

10- التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

11- انا مستعد ولدي الرغبة للعمل خارج اوقات العمل

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

12- عدم الاهتمام بي يؤدي الى انخفاض مستوى ادائي

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

13- اعمل على تطوير قدراتي ومعاراتي على الدوام

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

14- يؤثر نظام العقوبات على تطوير ادائي وتحسينه

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

15- تركز المؤسسة على ادائي وليس على اخطائي التي ارتكبها

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

16- النتائج الايجابية لادائي تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

17- اعتمد على نفسي في انجاز الاعمال واحرص على تحسين مستوى ادائي

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

18- يرتبط أدائي بمدى الرضا عن عملي

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

19- الامكانيات المتوفرة تحفزني على تحسين ادائي

أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ أعارض بشدة ☐

الملاحق 02 : مخرجات برنامج SPSS

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,108	30	,200*	,960	30	,312

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	15

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة10	الرضا الوظيفي
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,653**	,120	,423*	,297	,344	,345	,087	,366*	,542**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,527	,020	,112	,063	,062	,649	,047	,002
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة2	Correlation Coefficient	,653**	1,000	,225	,416*	,337	,459*	,580**	,352	,455*	,698**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,233	,022	,068	,011	,001	,057	,012	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,120	,225	1,000	,357	,234	,519**	,289	,273	,373*	,542**
		Sig. (2-tailed)	,527	,233	.	,053	,213	,003	,122	,144	,042	,002
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,423*	,416*	,357	1,000	,424*	,401*	,497**	,371*	,538**	,698**

		Sig. (2-tailed)	,020	,022	,053	.	,019	,028	,005	,044	,002	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة5	Correlation Coefficient	,297	,337	,234	,424*	1,000	,753**	,572**	,220	,484**	,737**
		Sig. (2-tailed)	,112	,068	,213	,019	.	,000	,001	,243	,007	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة6	Correlation Coefficient	,344	,459*	,519**	,401*	,753**	1,000	,588**	,532**	,608**	,841**
		Sig. (2-tailed)	,063	,011	,003	,028	,000	.	,001	,002	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة7	Correlation Coefficient	,345	,580**	,289	,497**	,572**	,588**	1,000	,194	,589**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,062	,001	,122	,005	,001	,001	.	,304	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة8	Correlation Coefficient	,087	,352	,273	,371*	,220	,532**	,194	1,000	,223	,509**
		Sig. (2-tailed)	,649	,057	,144	,044	,243	,002	,304	.	,237	,004
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة10	Correlation Coefficient	,366*	,455*	,373*	,538**	,484**	,608**	,589**	,223	1,000	,768**
		Sig. (2-tailed)	,047	,012	,042	,002	,007	,000	,001	,237	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	,542**	,698**	,542**	,698**	,737**	,841**	,760**	,509**	,768**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,004	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			12العبارة	16العبارة	17العبارة	18العبارة	19العبارة	20العبارة	العاملين اداء
Spearman's rho	العبارة12	Correlation Coefficient	1,000	,144	,231	,125	,067	,038	,430*
		Sig. (2-tailed)	.	,447	,220	,511	,725	,841	,018
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة16	Correlation Coefficient	,144	1,000	,377*	,182	,103	,708**	,750**
		Sig. (2-tailed)	,447	.	,040	,337	,588	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة17	Correlation Coefficient	,231	,377*	1,000	,568**	,504**	,454*	,715**
		Sig. (2-tailed)	,220	,040	.	,001	,005	,012	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة18	Correlation Coefficient	,125	,182	,568**	1,000	,609**	,330	,516**
	Sig. (2-tailed)	,511	,337	,001	.	,000	,075	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة19	Correlation Coefficient	,067	,103	,504**	,609**	1,000	,201	,404*
	Sig. (2-tailed)	,725	,588	,005	,000	.	,287	,027
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة20	Correlation Coefficient	,038	,708**	,454*	,330	,201	1,000	,820**
	Sig. (2-tailed)	,841	,000	,012	,075	,287	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
اداء العاملين	Correlation Coefficient	,430*	,750**	,715**	,516**	,404*	,820**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,000	,004	,027	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	4	13,3	13,3	13,3
	انثى	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمرية الفئات

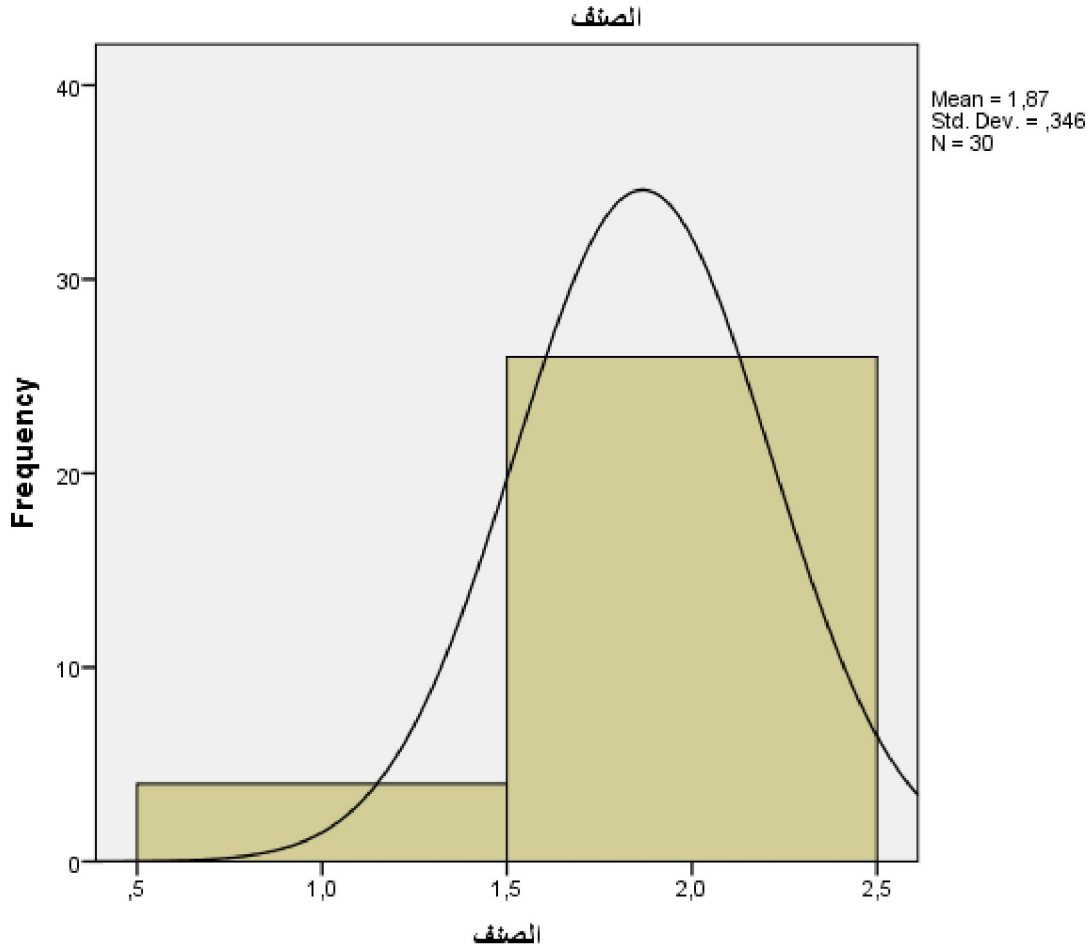
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	4	13,3	13,3	13,3
	من 30 الى 40 سنة	19	63,3	63,3	76,7
	اكثر من 45 سنة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

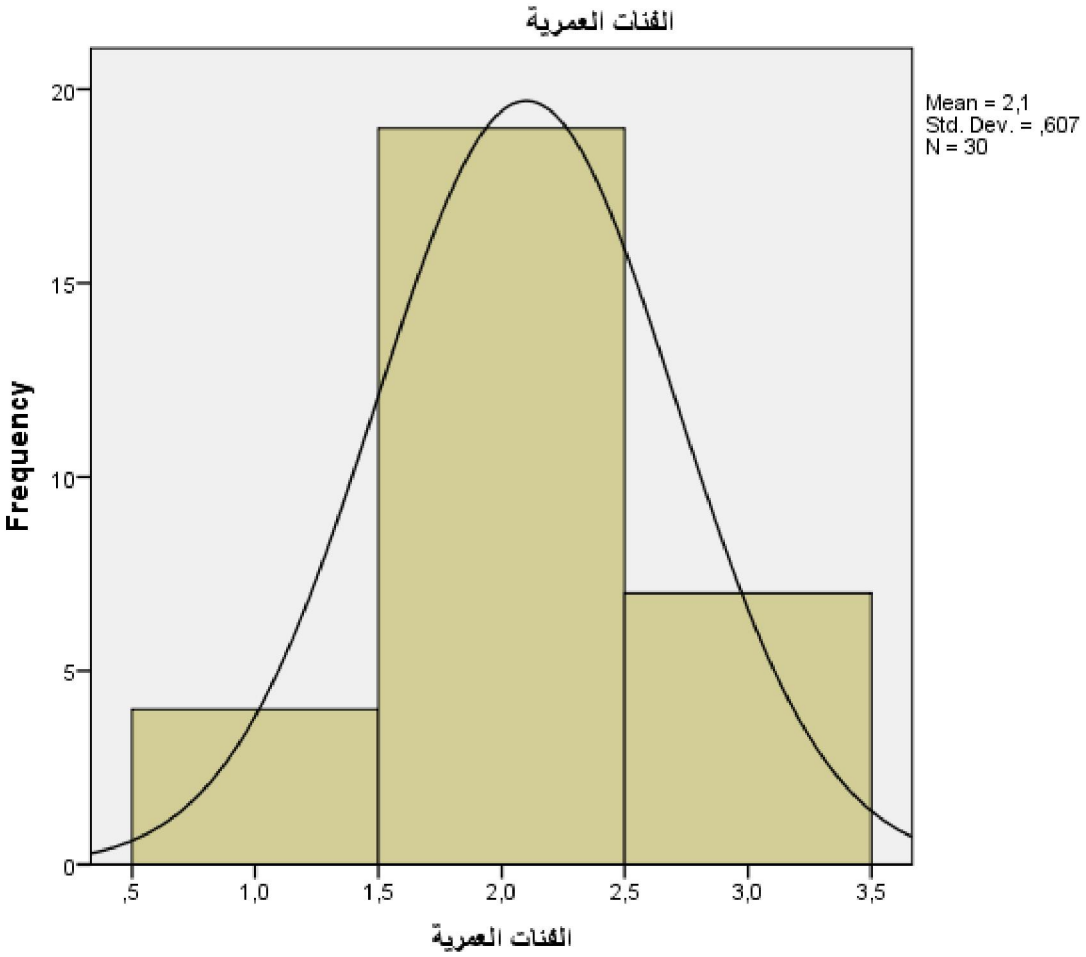
الخبرة سنوات

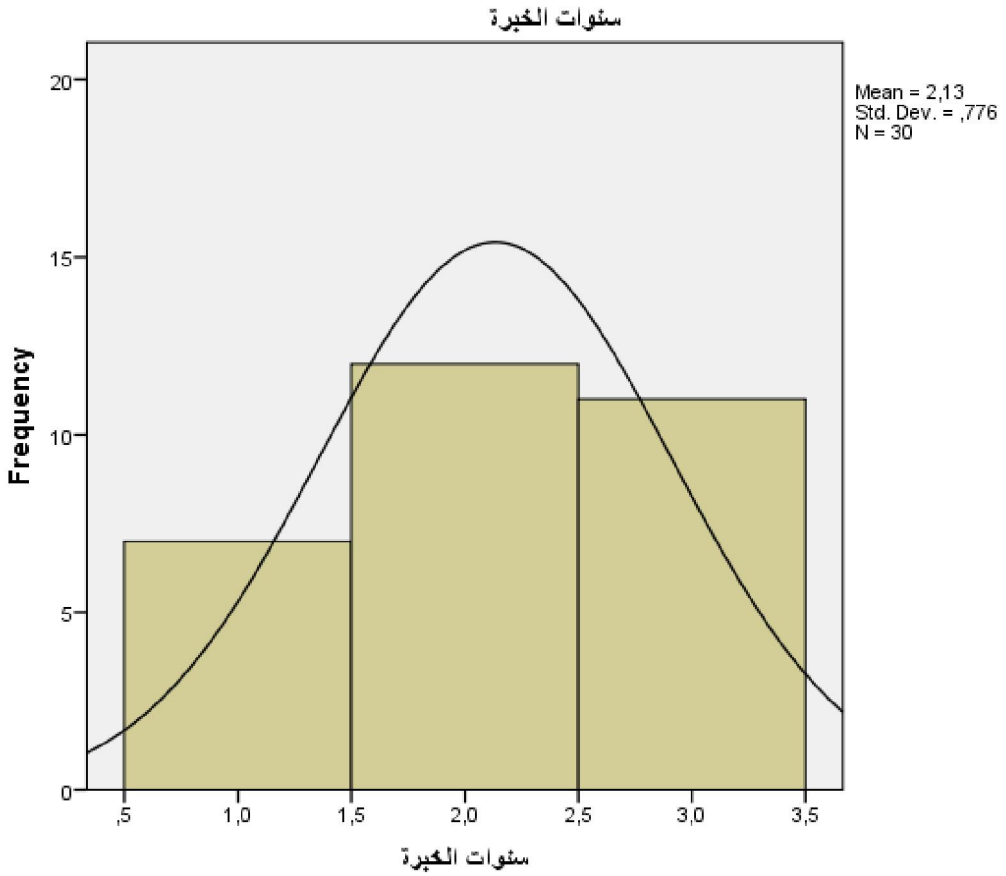
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 5 الى 10 سنوات	12	40,0	40,0	63,3
	اكثر من 10 سنوات	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

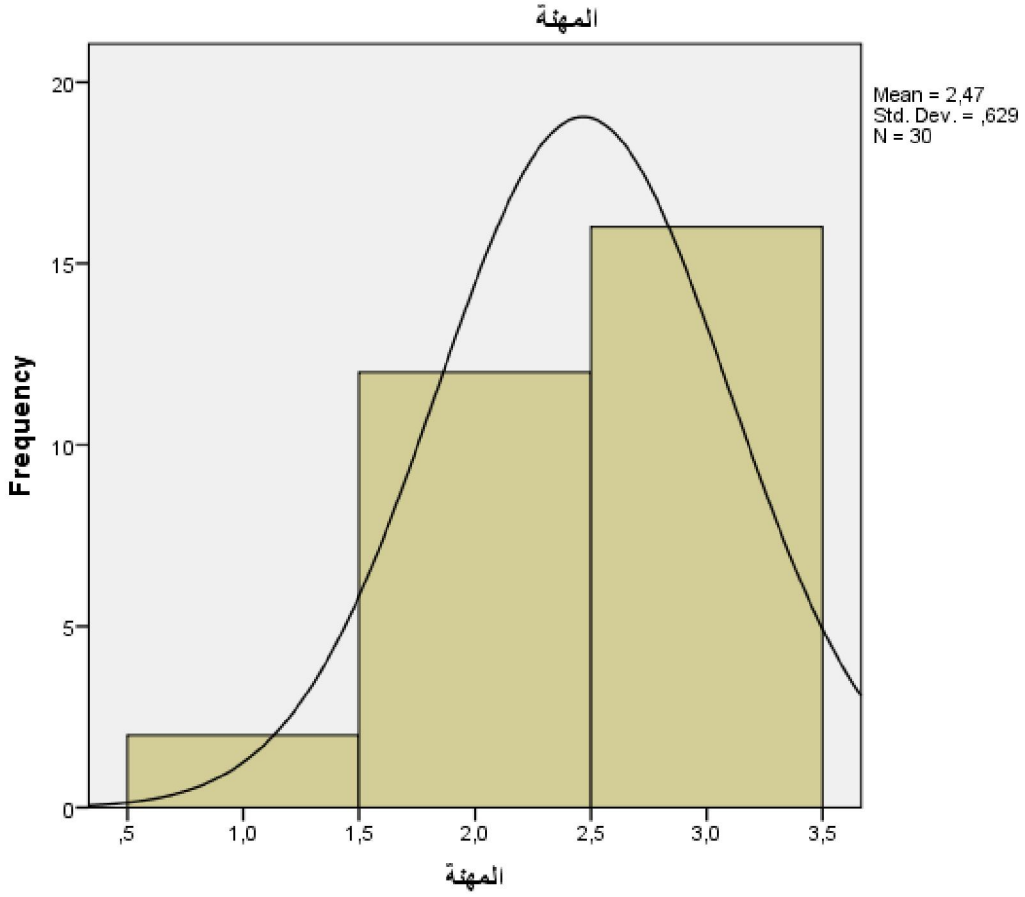
المهنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبيب	2	6,7	6,7	6,7
	ممرض	12	40,0	40,0	46,7
	اداري	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	




الفئات العمرية
Mean = 2,1
Std. Dev. = ,607
N = 30
Frequency
20
15
10
5
0
,5
1,0
1,5
2,0
2,5
3,0
3,5
الفئات العمرية


سنوات الخبرة
Mean = 2,13
Std. Dev. = ,776
N = 30
Frequency
20
15
10
5
0
,5
1,0
1,5
2,0
2,5
3,0
3,5
سنوات الخبرة


المهنة
Mean = 2,47
Std. Dev. = ,629
N = 30
Frequency
20
15
10
5
0
,5
1,0
1,5
2,0
2,5
3,0
3,5
المهنة

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	30	0	1,97	,765
العبارة2	30	0	1,93	,868
العبارة3	30	0	2,13	1,008
العبارة4	30	0	2,10	,923
العبارة5	30	0	2,07	,828
العبارة6	30	0	2,17	,913
العبارة7	30	0	2,43	1,194
العبارة8	30	0	2,70	,988
العبارة10	30	0	2,50	1,075
الرضا الوظيفي	30	0	2,2222	,64723

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة12	30	0	2,37	1,098
العبارة16	30	0	2,60	1,192
العبارة17	30	0	4,10	,845
العبارة18	30	0	4,23	,568
العبارة19	30	0	4,33	,547
العبارة20	30	0	2,90	1,470
اداء العاملين	30	0	3,4222	,62473

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,237[a]	,056	,022	,61770

a. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,635	1	,635	1,665	,208[b]
	Residual	10,683	28	,382		
	Total	11,319	29			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,914	,410		7,113	,000
	الرضا الوظيفي	,229	,177	,237	1,290	,208

a. Dependent Variable: أداء العاملين