وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لدى المؤسسات العمومية

دراسة حالة مديرية السكن لولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد:

مختاري ريان

زموري عمر

إشراف الأستاذ:

اسكندر عثمان

أعضاء التقييم

أ. اسكندر عثمان	جامعة المدية	مشرفاً ومقرراً
د. بولصنام محمد	جامعة المدية	مقيّماً
د. سليماني محمد	جامعة المدية	مقيّماً

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

والصلاة السلام على سيدنا محمد طب القلوب وشفاؤها

نور الأبصار وضيائها ... قوت الأرواح وغذائها ...

أولا: وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل علاه وأمجده على نعمه الوفيرة، الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ... ونرجو من جلالته أن يوفقنا وإياكم في المستقبل إلى خير ما نرضاه.

نتقدم بشكرنا الخاص واحترامنا الكبير إلى من ساهم في هذا العمل: الأستاذ الفاضل "اسكندر عثمان" الذي أشرف على هذا العمل وعلى صبره وسعة صدره ومساعدته القيمة التي كانت لنا السند الحقيقي في إتمام عملنا، ولكل الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل ...

ولكل عمال كلية العلوم الاقتصادية...

نشكر أيضا موظفي مديرية السكن لولاية المدية ...

وفي الختام نشكر نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بيد المساعدة

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل على الأسرة العزيزة التي لا طالما عانت معنا لإتمام هذا العمل ...

إلى من حث الله على خدمتهما وطاعتهما قدر المستطاع إلى الوالدين الكريمين .. إلى السر الذي يرسم البسمة والأمل في حياتنا ...

إلى أعذب كلمتين تتحدث بهما الشفاه ...

إلى الذين علمونا معنى الصبر على الشدائد إلى الوالدين ...

إلى لؤلؤة حياتنا المملوءة بالحب والأمل والعطف والحنان ...

إلى البسمة الخالدة في حياتنا ...

إلى من كان دعائها سر نجاحنا وحنانها بلسم جراحنا إلى "الأم الغالية حفظها الله"...

إلى من كلله الله بالطيبة والوقار إلى من علمنا العطاء دون انتظار ... إلى الذي علمنا معنى الصبر والمثابرة

نرجو من الله أن يمد في عمره "الأب العزيز"

إلى الإخوة والأخوات الذين كانوا الرفيق المساند لنا والذين كانت لهم لمسة خاصة لإتمام هذا العمل ...

إلى أستاذي الفاضل الذي لم يبخل علينا بإرشاده ونصائحه "اسكندر عثمان"

إلى زميلي " زموري عمر" ...

إلى كافة الأصدقاء والصديقات الأعزاء...

إلى جميع الأهل والأقارب وإلى كل من جمعتنا بهم مودة ومحبة ...

إلى كل من كانت لهم لمسة في مشوارنا الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي

ريان

ملخص البحث

يتمثل هذا الموضوع في عرض ماهية الرضا الوظيفي وكذا أثره على أداء العاملين، إذ يكتسي موضوع الرضا الوظيفي أهمية متزايدة اليوم باعتباره حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه دون أية غضاضة.

حيث أن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك هي إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة هذه الأخيرة وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب.

إن بقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة.

وإلى الوصول إلى أداء عالي يضمن تحقيق تلك الأهداف يجب على المنظمة وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الأفراد يعملون بحماس، وعليه سنقوم من خلال هذا الموضوع والذي هو تحت عنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، إلى التعرف على الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به، وصولا إلى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة الاشكال والجداول	
2	مقدمة عامة	ا.....ي
3	الفصل الأول: الرضا الوظيفي، مفهومه وسياسات بنائه	
4	تمهيد	2
5	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	3
6	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي	3
7	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي	4
8	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي	5
9	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	6
10	المطلب الخامس: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل	10
11	المبحث الثاني: النظريات الرئيسية لتنظيم الرضا الوظيفي	11
12	المطلب الأول: نظريات الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي	11
13	المطلب الثاني: نظرية القيمة وتحفيز الرضا الوظيفي	17
14	المطلب الثالث: نظرية القيمة وتحفيز الرضا الوظيفي	20
15	المطلب الرابع: نظرية العدالة وتحفيز الرضا الوظيفي	21
16	المبحث الثالث: سياسات بناء الرضا الوظيفي وطرق قياسه	24
17	المطلب الأول: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي	24
18	المطلب الثاني: برامج تحسين الرضا الوظيفي	25
19	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤثراته	36
20	الفصل الثاني: أداء الموظفين، مفهومه، محدداته وسياسات تحقيقه	
21	تمهيد:	45
22	المبحث الأول: مفهوم أداء الموظفين	46
23	المطلب الأول: تعريف أداء الموظفين	46

24	المطلب الثاني: خصائص الأداء الموظفين	47
25	المطلب الثالث: عناصر أداء الموظفين	51
26	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء	54
27	المبحث الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء الموظف	57
28	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتاثيره على أداء الموظفين	57
29	المطلب الثاني: البطاقة التنظيمية وتاثيرها على أداء الموظفين	62
30	المطلب الثالث: الحوافز وتاثيرها على أداء الموظفين	66
31	المطلب الرابع: الولاء التنظيمي وتاثيره على أداء الموظفين	68
32	المبحث الثالث: سياسات تحقيق الأداء	69
33	المطلب الأول: محددات الأداء	69
34	المطلب الثاني: ابعاد ومكونات الأداء	70
35	المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء	72
36	المبحث الرابع: مفهوم وطرق تقسيم أداء الموظفين	74
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الموظفين	74
38	المطلب الثاني: معايير الأداء واستخدامه	77
39	المطلب الثالث: طرق وعوامل تقييم أداء الموظفين	79
40	المطلب الرابع: الصعوبات التي يواجهها تقييم أداء الموظفين	82
41	الفصل الثالث: اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لدى مديرية السكن لولاية المدية	
42	تمهيد	89
43	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية السكن لولاية المدية	89
44	المطلب الأول: التعريف بمديرية السكن لولاية المدية	89
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية	90
46	المطلب الثالث: مهام ووظائف المديرية	91
47	المطلب الرابع: تعريف السكنات وانواعها	91

48	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	101
49	المطلب الأول: منهجية الدراسة	101
50	المطلب الثاني: الاطار العام للدراسة	102
51	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات الاستبيان	103
52	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	108
53	المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية	108
54	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المتغيرات الدراسة	115
55	المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة الميدانية	123
56	خلاصة	127
57	خاتمة عامة	129
58	قائمة المراجع	134
59	قائمة الملاحق	140

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة	31
2	المقارنة بين القدرات والمهارات	35
3	نوع الشكاوي وعدد العمال	40
4	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	104
5	معامل الثبات لفقرات بعد مكونات الرضا الوظيفي	105
6	معامل الثبات لفقرات متغير كمية الجهد	106
7	معامل الثبات لفقرات لبعد نوعيه الجهد	106
8	معامل الثبات لفقرات البعد نمط الأداء	106
9	معامل الثبات لفقرات لكل فقرات الاستبيان	107
10	توزيع العينة حسب السن	108
11	توزيع العينة حسب الوظيفة	110
12	توزيع العينة حسب الجنس	111
13	توزيع العينة حسب الاجر	112
14	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	113
15	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	114
16	التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بعد مكونات الرضا الوظيفي	116
17	التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الاداء	119
18	نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الاولى	123
19	تحليل انحدار البسيط الرضا الوظيفي على أداء العاملين	125

قائمة الاشكال :

1	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	12
2	نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر	15
3	الحاجات الثلاثة لماكليلاند	16
4	محتوى تظرية هرزبرج	18
5	خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة	22
6	طريقة ترستون لقياس الرضا الوظيفي	38
7	مفهوم ثلاثي الابعاد للاداء الخارجي	50
8	عناصر أداء الوظف	52
9	اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي	58
10	الاتجاه الأول يؤدي الى زيادة الأداء والعكس	59
11	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين	61
12	العلاقة بين الحوافز والأداء	67
13	محددات الأداء الوظيفي	70
14	الطرق المختلفة لتقييم الأداء	80
15	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	82
16	الهيكل التنظيمي لمديرية السكن	90
17	توزيع العينة حسب السن	109
18	توزيع العينة حسب الوظيفة	110
19	توزيع العينة حسب الجنس	111
20	توزيع العينة حسب الأجر	112
21	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	113
22	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	114

مقدمة عامة

تهتم المؤسسات الرائدة بمواردها البشرية باعتبارهم الحلقة الأهم لنجاح المؤسسات في كل من القطاع العام والخاص، الأمر الذي جعل التحول من مفهوم إدارة شؤون الموظفين إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

هذا التحول يعني التخلي عن الطرق التقليدية في إدارة الموظفين لتصبح إدارة مبنية على أسس علمية رصينة تهدف إلى الاستثمار الأمثل في القوى البشرية لرفع كفاءتها وتحقيق سعادتها ورضاها في العمل. إن رفع كفاءة العنصر البشري وتحقيق سعادته هو محور عملية إدارة الموارد البشرية من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، وبناء التخطيط الاستراتيجي الملائم لتطوير الموارد البشرية وتلافي المشاكل المتوقعة.

إن قرار الباحثين بأن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي لا يكمن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفاعلة عليه. وإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن الهمام والوظائف الموجهة إليهم. الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي.

إن الوصول إلى أداء راقي وعال من جانب العمال لا يتم إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم، يجعل الأفراد العاملين في المنظمة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

ولبلوغ أداء فعال مباشرة يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، وهي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على

أداء الموظفين لدى المؤسسات العمومية" لذا وجهنا اهتمامنا له.

إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق، وانطلاقا من الهدف الرئيسي للبحث، نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

– ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لدى المؤسسات العمومية؟

ومن أجل الإجابة على إشكالنا المطروح، قمنا بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كالآتي:

- ماذا نقصد بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؟
- ماذا نقصد بأداء الموظفين، وكيف يمكن تحقيقه.
- هل توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين لدى مديرية السكن بولاية المدية؟

فرضيات البحث:

- الرضا الوظيفي هو شعور العامل بأن العمل يحقق له إشباع كامل وهو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة.

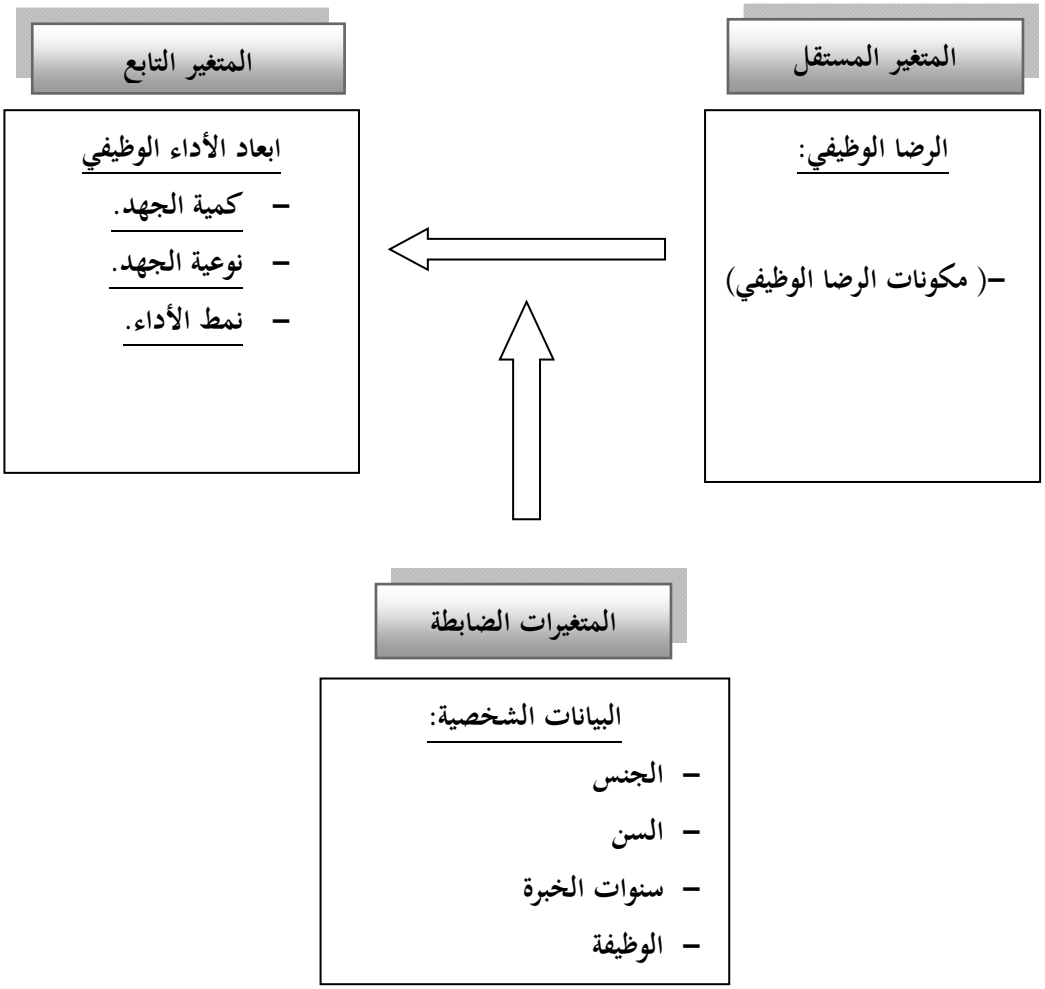
- يتمثل الأداء في النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال عمل الأفراد في المؤسسة.

- لا توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين لدى مديرية السكن بولاية المدية؟

نموذج الدراسة الميدانية:

في ضوء حل إشكالية بحثنا، تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو التسويق الداخلي (التمكين، التفاعل الداخلي، نظام الحوافز، التدريب)، أما المتغير التابع فهو الرضا الوظيفي (مكونات الرضا الوظيفي).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع نجد:

_ اعتبار الرضا الوظيفي الرابط الأساسي للعامل بالمنظمة.

- تدهور مستوى الأداء الذي يعتبر مشكلة كبيرة تعايشها معظم المنظمات وذلك لوجود فجوة كبيرة بين أهدافها وطموحاتها وأهداف العاملين بها.

- التذمر الذي يعاني منه أغلب العمال في المنظمات الجزائرية.

أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث فيما يلي:

_ معالجة ودراسة موضع الرضا الوظيفي وأداء المورد البشري لدى مؤسسات القطاع العام، لما ينظر إليه بأنه قطاع لا يوفر مناخ تنظيمي وأجور مرضية للموظفين.

_ برامج قطاع السكن المختلفة والأهمية التي تلعبها مديرية السكن في تسهيل تجسيد هذه البرامج مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

_ محاولة التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحقيق اداء القطاع العام.

_ محاولة معرفة مدى تطبيق مؤسسات قطاع العام لبرامج تحقيق رضا الموظفين.

_ محاولة إثراء المكتبة ببحوث تعنى بحالة المؤسسات الجزائرية الخاصة والعامة.

أهداف البحث:

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

- التعرف على الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.

- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي.

- أن الرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء

الموظفين في المؤسسات العمومية.

_ هدفنا من تقديم الاستبيان على موظفي مديرية السكن لولاية المدية في الدراسة التطبيقية لقياس مستوى رضاهم، وكذا تحليل الإستبيان بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي تبين مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي تبقى الإدارة على إطلاع دائم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

منهج البحث:

من أجل استيعاب موضوع الدراسة، وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، تم الاعتماد في الجانب النظري على البحث المكتبي، من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع، والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المداخلات والمقالات والملتقيات والمؤتمرات والمجلات والمواقع الالكترونية والدراسات السابقة وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة الأداء الوظيفي.

كما اعتمدت في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال دراسة حالة مديرية السكن بالمدية، بهدف معرفة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخراج النتائج والتوصيات.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

– باستخدام **استبيان** من خلال استمارة اسئلة تم توزيعها على مديرية السكن بالمدية حيث قمنا بتحليلها.

– المعلومات المقدمة من طرف مديرية السكن بالمدية

– الإستعانة ببرنامج SPSS لعرض نتائج الاستبيان وحساب مختلف المؤشرات وتحليلها قصد الحصول على نتائج واقتراحات.

حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

1- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة قدرها 30 موظف سهلة من الموظفين بمديرية السكن بالمدية حيث شملت هذه العينة رؤساء مصالح، إداريين، أعوان إداريين أو أعوان الحراسة.

2- **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية مديرية السكن لولاية المدية.

3- الحدود الموضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا أداء الموظفين ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين بمديرية السكن.

الدراسات السابقة:

أولا: دراسة محجوبي محمد الأخضر: بعنوان" أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات الخدمية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، 2010.

وهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التسويق الداخلي على المستوى المؤسسات المصرفية وعلى مستوى الأفراد العاملين بها وحتى على مستوى الزبائن ، وقد تم ذلك من خلال معالجة إشكالية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات المصرفية ، ومن أجل ذلك قام الباحث بتوزيع 70 استمارة استبيان على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية بمنطقة ورقلة، و100 استمارة استبيان على عينة من

الزبائن لدى تلك البنوك، وقد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك عينة الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصداقية وأن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانيا: دراسة آدم مصطفى عبد الله (2009): وكانت بعنوان (الأساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء في مؤسسات القطاع العام).

هدفت الدراسة إلى معرفة رضا العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة، ومدى اهتمامها بدعم وتطوير الأساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا لدى العاملين وأثر ذلك على الأداء.

حيث استعرضت مشكلة الدراسة التركيز على الإجابة على ما مدى رضا العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة على أدائهم وعن سياسات هذه المؤسسة تجاههم ؟.

حيث قامت الدراسة على الفرضيات الآتية عدم اللمام التام بأهمية تطوير الأساليب الموجهة لتحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات القطاع العام، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا ومستوى الأداء.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية للموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وأيضا ضرورة توفير العدالة والمساواة في فرص الترقية والتخلص من عدم الموضوعية والعوامل الشخصية في ترقية الموظفين.

ثالثا: دراسة سامية زويش (2013): والتي كانت بعنوان (محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي).

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فيهم، وهدفت أيضا إلى أبراز الدور والقيمة للرضا الوظيفي في المؤسسة.

استعرضت مشكلة الدراسة ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بصفة عامة ؟ وعلى أساتذة امزيل محمد بصفة خاصة ؟ وما المقصود بالرضا الوظيفي ؟

جاءت فروض الدراسة على أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة، على أن الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

جاءت أهم النتائج إن من محددات الرضا الوظيفي التي أسفرت عنها أغلب دراسات الباحثين الأجر والترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجياته ومتطلباته المعيشية، أما الترقية فتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين.

تناولت فرضيات الدراسة كلا من ضغوط العمل الداخلية، والخارجية، والمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

استنتجت الدراسة وجود علاقة ذات دلالات إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات (الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء).

أوصت الدراسة إلى زيادة فرص الترقية والدرجات الوظيفية، والاهتمام أكثر بمستوى تقييم الأداء من خلال مستوى الموضوعية والعدالة، وتحسين مستوى الأجور بما يتناسب مع غلاء متطلبات المعيشة في قطاع غزة.

رابعا: دراسة حبيب سميح (2008): وكانت بعنوان (الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي).

وتمت صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية: ما هي العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظف؟.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي، والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين.

حيث جاءت الفرضيات على النحو التالي، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ارتفاع درجة الأداء الوظيفي تعزي إلى زيادة معدل الرضا الوظيفي.

وجاءت النتائج أن هنالك شعور واضح لدى الموظفين بأنهم يقدمون أفضل ما عندهم للعمل، وأن هنالك سياسة واضحة للمؤسسة تقضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفية.

وجاءت توصيات الدراسة، على أنه يجب أن ينظر الموظف الناجح إلى نفسه على انه عضو في فريق عمل متكامل له دور لا يمكن تأديته بكفاءة إلا من خلال التعاون والتفاعل مع أدوار الآخرين، وأيضا يرتبط الأداء الجيد في العمل بخصائص عديدة لكن ارتباطه بالشخص نفسه يعد أهمها، فلكي يكون الموظف ناجحا في عمله لابد أن يكون ناجحا في فهم إمكاناته أولا قبل كل شيء.

صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث:

– مسألة محدودية الوقت المتاح لإنجاز البحث التي تحد من إمكانية المعالجة المستفيضة للموضوع الذي يعد أحد أهم الموضوعات وأكثرها اتساعا.

– صعوبة الحصول على مؤسسة استشفائية لتطبيق الدراسة.

– صعوبة فهم المقصود من دراستنا عند محاولة استقصائها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

– إضافة الى صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات في المؤسسة.

هيكل البحث:

ولقد تناولنا في بحثنا هذا الجانب النظري للموضوع، حيث أن هذا الأخير ينقسم إلى ثلاث فصول وكل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى أربعة مطالب.

حيث تطرقنا في **الفصل الأول** الذي يحمل عنوان: "الرضا الوظيفي، مفهومه وسياسات بنائه"، إلى موضوع الرضا الوظيفي بصفة عامة حيث تناولنا مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي ومختلف آليات تحقيقه وطرق قياسه ومؤشراته، وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

أما **الفصل الثاني** الذي يحمل عنوان: "أداء الموظفين، مفهومه، محدداته وسياسات تحقيقه" فقد تطرقنا فيه إلى ماهية أداء الموظفين، سياسات تحقيق الأداء، تغير أداء الموظفين وتم عرض المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين.

وفي **الفصل الثالث** المسمى بـ "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لدى مديرية السكن لولاية المدية، حيث قمنا بمعالجة من خلال تقديم عام للمديرية محل الدراسة، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، مع تبويب وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي النهاية أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات التي اخترناها أن تكون تكون خاتمة هذه الرسالة.

الفصل الأول:

الرضا الوظيفي، مفهومه وسياسات بنائه

تمهيد:

شعور الموظف بالرضا عن وظيفته وأداء المنظمة ككل، يعكس تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له داخل المنظمة وخارجها، بما يولد رغبة الفرد في العمل الذي يقوم به، وفي هذا السياق، فقد اهتمت المنظمات بدراسة سلوك الأفراد ومدى رضاهم الوظيفي في إطار تحقيق أبعاد السلوك التنظيمي المتمثلة في بناء مناخ تنظيمي ملائم وكذا تحقيق الفاعلية والأهداف التنظيمية.

حيث تعتبر مساهمة الورد البشري في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها واستراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإذا كان الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف الفئات والمستويات راضين ومحفزين على أداء أعمالهم يمكن أن تكون مساهمتهم في تحقيق الأداء عالية.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول استعراض المفاهيم الأساسية المتصلة بالرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.**
- ✓ **المبحث الثاني: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي.**
- ✓ **المبحث الثالث: سياسات بناء الرضا الوظيفي وطرق قياسه.**

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

ضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على المفاهيم الاساسية للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يمكن تبيان تعريف الرضا الوظيفي عبر ما يلي:

- عرف الرضا الوظيفي على أنه " عبارة عن ظاهرة متعددة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها".

نلاحظ من خلال التعريف السابق، أن رضا الموظف لوظيفته مرتبط بحالة الاشباع لحاجاته المختلفة، بمعنى أن درجة اشباع الوظيفة لحاجات الفرد المختلفة تؤثر في مدى رضاه عنها.

- ويعرفه vroom بأنه " شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي[1].

- ويعرفه Herbert بأنه "يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هو ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفر العمل من وجه نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا". [2]

أما الاتجاهات الحديثة فتعرف الرضا الوظيفي على أنه " الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية واجتماعية ونفسي[3].

1- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2008 ، ص 64 .
2- طاهر الزعبي ، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى 2011 ، ص 17.
3- سالم تيسير شرايدة، مرجع سابق ص 65.

وتتفق الاتجاهات الحديثة مع هذه الاتجاهات الكلاسيكية من ناحية إن الرضا الوظيفي هو مشاعر وانفعالات إلا إنها تزيد عليها وتركز بشكل أكبر على دور البنية المعرفية من أفكار وإدراكات في تحديد الرضا، حيث إن الرضا الوظيفي هو أحد مؤشرات اتجاهات الفرد في العمل والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف للعمل الذي يعمل فيه[1].

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي[2]:

أولا: أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

– قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

– الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن ...إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ....إلخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

– زيادة مستوى الطموح والتقدم. فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

– الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: حيث يساهم في تحقيق:

---

[1]- طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص 17.

[2]- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص ص: 191 -192.

– ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

– ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.

– تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي ....إلخ.

– ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفين بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: حيث يساهم في تحقيق:

– ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

– ارتفاع معدلات النمو والتطور المجتمع.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:[1]

أولا: الرضا العام: حيث يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا بسبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

ثانيا: الرضا النوعي: حيث يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل ذاته.

[1]- نسفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أستاذة التعليم الثانوي في الجزائر، مذكرة ماجيستر في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

نظرا لكون الرضا الوظيفي ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد وبالبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في رضا الفرد.

أولا: العوامل الذاتية الخاصة بالفرد: ويمكن حصرها فيما يلي[1]:

1- **حاجات الفرد:** وهي الرغبة في الحصول على شيء معين ، وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات، وقوة الحاجة إليها[2].

2- توافق العمل مع قيم الفرد:

يشير العالم mcburney إلى أثر القيم في السلوك بالقول " إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحا وأخلاقيا " وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي، وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الإحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة.

وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات، فكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعدت ذلك على زيادة الرضا الوظيفي[3].

3- **الشعور باحترام الذات:** وهو الرغبة في تكوين صورة إيجابية عن نفسه كما يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله.

4- **محتوى العمل:** وهو مستوي الإنجاز الذي يحققه الفرد ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل، وفيما يلي أهم متغيرات العمل وعلاقتها بالرضا:

أ- درجة تنوع المهام في العمل.[4]

1- عايد سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1999، ص 64.
2- ابراهيم الغمري، الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات القاهرة، 1982، ص 71.
3- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 10، 11.
4- رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة، طرابلس الجامعة المفتوحة ، ط 1، 1997، ص 286.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

ت- استخدام الفرد لقدراته.

ث- خبرات النجاح والفشل في العمل[1].

5- خصائص شخصية الفرد وظروفه: يظهر هذا التأثير على العامل في جوانب عدة:

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل، المرونة، القدرة على التوافق، التوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة إستقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل.

6- عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.

- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.

- إدراك الفرض بأن الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.

7- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: يرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل وأداء شعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه.

8- تمكين العاملين: هناك حالات تدل على وجود العلاقة الكبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بتمكين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده.

ثانيا: عوامل متعلقة بشروط العمل: وتتمثل في الأجر والترقية والمكافآت.

[1]- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 146-147

1- الأجر: وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف لقاء عمله في المنظمة والذي يعتبر مهما بالنسبة لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية من جهة وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة.

وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة

2- الترقية: يقصد بها نقل الأفراد من وظيفته أدنى إلى وظيفة أرقى، كما تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى لها الفرد بمكانة أعلى ما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة[1].

3: المكافآت: يتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة نتيجة توظيفه في هذه المؤسسة.

ثالثا: العوامل المتعلقة بعلاقات العمل: ويمكن حصرها في علاقات الإدارة بالعاملين، نمط الإشراف، جماعات العمل.

1 - علاقة الإدارة بالعاملين:

يمكن النظر إلى الأفراد في المؤسسات باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتخفيض حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها[2].

تقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

1- على أحمد وأخرون، الأسس العامة للسلوك، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ص 179.

2- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، بدون دار نشر، 1988، ص 373.

ثانيا – نمط الإشراف: يعتبر المشرف عنصرا هاما في كل أنواع العمل، ويعرف نمط الإشراف بأنه المدى الذي يستطيع فيه الرئيس ممارسة الرقابة الفعالة على مرؤوسة، والإشراف بشكل فعال هو التأكد من تحقيق الأعمال وفق ما خطط له، وهو موجود على كافة المستويات سواء في الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا، ويتوقف نطاق الإشراف على العوامل التالية[1]:

- طبيعة النشاط معقد أو روتيني.
- كفاءة المرؤوسين.
- وجود أجهزة إتصال وتنسيق وتوجيه فعال.
- سلامة البناء التنظيمي.
- كفاءة الأفراد القائمين به.
- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين هل تتم بين فرد وفرد أو بين جماعة من المرؤوسين ورئيس واحد.

رابعا- جماعات العمل: (العلاقة بين العمال)

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته لدلك فإن كل فرد يكتسب من المجتمع أنماطا اجتماعية لممارسة حياته وعندما ينتقل إلى العمل فلا بد وأن يتضمن هذا الجو الجديد بعض المتغيرات التي تدعم حياة الفرد الاجتماعية ولذلك لا بد من توفير كافة المتطلبات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية للعمل من خلال إتاحة الفرصة له في إشباع حاجاته الاجتماعية كونه عضو في جماعة ينتمي إليها بمشاعره وأهدافه ويحقق له علاقات اجتماعية تؤدي إلى بناء قوة العمل متكافئة وراضية ومنتجة وهذا يأتي دور القيادة الإدارية في إيجاد الموازنة بين هده المتغيرات الاجتماعية ومتطلبات العمل لزيادة التماسك بين أفراد الجماعة وتدعيم مشاعر الأعضاء بالارتباط والحماس نحو العمل[2].

---

[1]- عمر السعيد والآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 84، 83.

[2]- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 220.

المطلب الخامس: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

أولا: علاقة الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل:[1]

نستطيع أن نتصور أن العامل قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية العمل أم لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإذا كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح. ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحصر إلى العمل والعكس صحيح.

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي ودوران العمل: قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخيرة إذ يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها.

ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.

[1]- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص: 133.

ثالثا: علاقة الرضا الوظيفي وضغوط العمل:[1] قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب. يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه" الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتجعن بعض المؤثرات، والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل.

حيث وجد كل من ستفي وجونز1988، أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا.

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي

اهتم العديد من الباحثين بتفسير الرضا الوظيفي، لأهمهم عبر طيات هذا المبحث.

المطلب الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

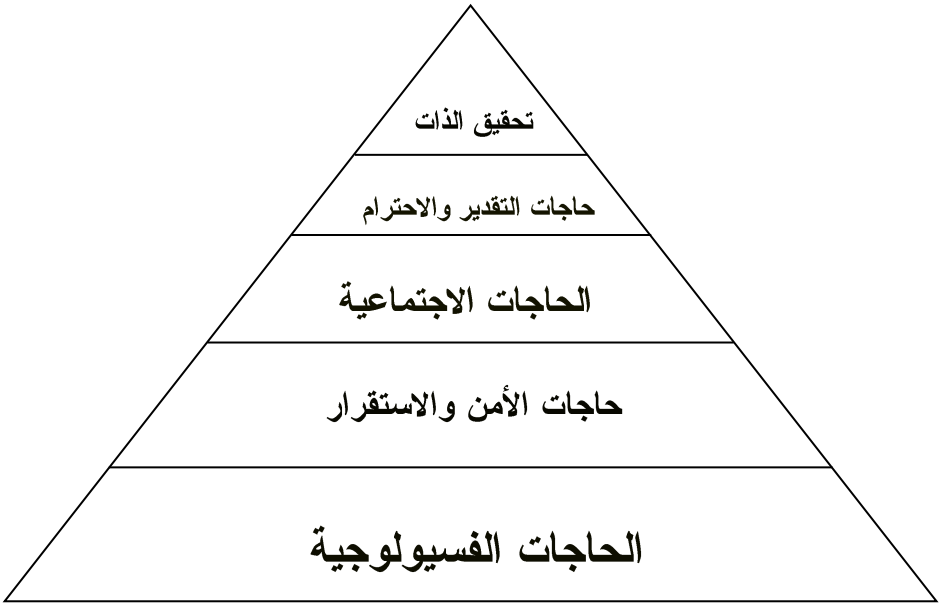
تعتبر نظرية ماسلو، نظرية ألدفر ونظرية ماكليلاند من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

أولا: نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue) وتفسير الرضا الوظيفي:

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

[1]- إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص: 76.

الشكل رقم (01): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص:70.

وهنا نقلي الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المتدرجة والتي يمثلها الشكل السابق[1]:

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الشرب.

ب- حاجات الأمن والاستقرار: وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة ...إلخ.

ج - الحاجات الاجتماعية: وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل ... إلخ.

[1] -Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul , Les Théories L'organisation Et De L'entreprise, édition Marketing , paris, 1999, p :87.

د. حاجات التقدير والاحترام: تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

هـ – حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه.

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

1 – أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرات على السلوك.

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

3 – يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر. أيكلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وهذا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها[2]:

– اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك

[1]- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 90.
[2]- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص:134، 135.

دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

– تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا 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 العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

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

ثانيا: نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطويرا لها، والتي قدمها الدرفر عام 1972 المعرفة باسمE . R . G . Theory والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي[1]:

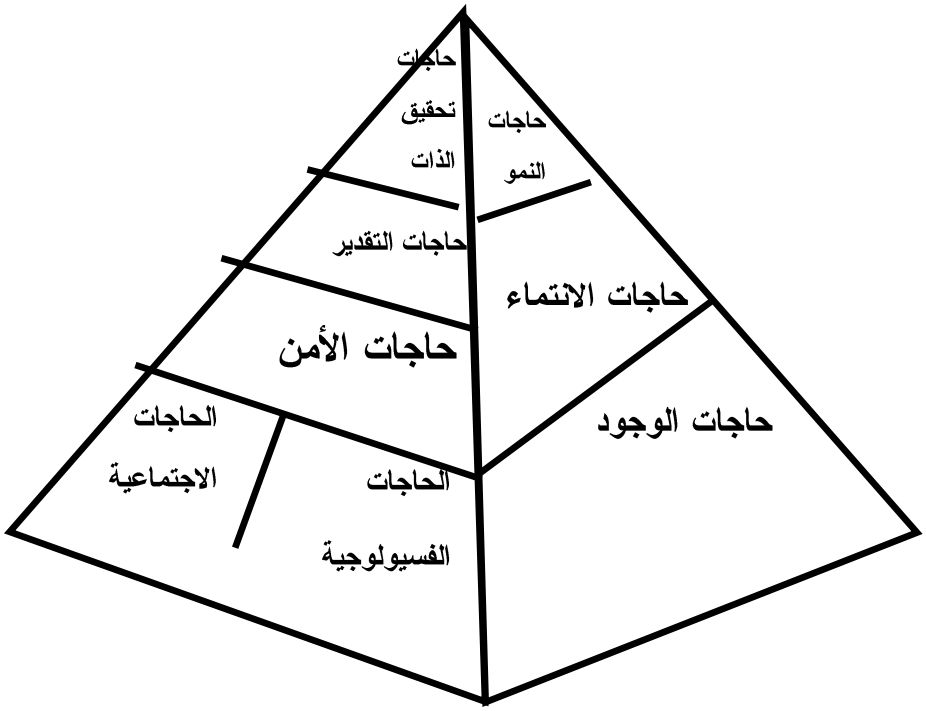
* **الحاجة للوجود (Existence Need):** وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

* **الحاجة للانتماء (Relatedness Need):** وهي تماثل الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

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

[1]- E.R.G تمثل الحروف الثلاثة الأولى من الكلمات التالية .Existence , Relatedness , Growth بمعنى: الوجود ، الانتماء والنمو. اصالح محمد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 463.

الشكل رقم (02): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر



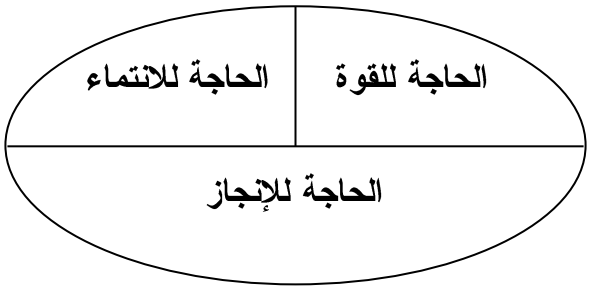
المصدر: جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 168.

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

ثالثا: نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكليلاند (Three Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي.

قدم ماكليلاند العالم النفساني الأمريكي سنة 1973 م نظريته المعروفة باسم نظريةالإنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : الحاجات الثلاثة لماكليلاند



المصدر: Nancy L.A dler ,Comportement organisation ,traduction de Jaque Constantin, édition Goulet, T.N.C, Quebec, 1994,P:169[1]

وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكليلاندا[1]:

* **الحاجات للإنجاز:** وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.

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

* **الحاجة للإنتماء:** وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكليلاند على مجموعة من الإفتراضات نذكر من أهمها[2]:

- تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة الإنجاز. فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.

---

[1]- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص: 65 -67.

[2]- طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص: 645 -646.

– لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ما كليلاند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الإجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الإجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية وعليه فإنه حسب نظرية ماكليلاند، فإن الموظفا لذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف. كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للإنتماء[1].

وأهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محرك أساسي لدافعية الموظف لأداء عمله[2].

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

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي

لقد قدم فريدريك هرزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي بإعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي[3].

---

[1]- د محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص - ص:645 -646.

[2]- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: **396 .**

[3]- المرجع السابق، ص: 392 .

* العوامل الدافعة وتدعى في بعض المراجع بالعوامل المحفزة للأداء.

** العوامل الوقائية وتسمى أيضا بالعوامل الصحية أو المطهرة.

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما 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 الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي[1].

ويمكن أن نعرض محتوي هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): محتوى نظرية هرزبرج (العاملين).



المصدر: صالح محمد محسن العامري، مرجع سابق، ص 464.

[1]- جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص: 208.

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

1 – المجموعة الأولى" العوامل الدافعة ":

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد الرضا وتوجد أمثلة عديدة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة، النمو الشخصي، محتوى العمل.

2–المجموعة الثانية " العوامل الوقائية ":

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف، الأجر.

وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، إلا أنها لم تخلو من بعض الإنتقادات، نذكر من أهمها[1]:

– الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها

الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج وهنا لا تتمكن من تعميم نتائج نظريته.

– حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس.

1- طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجيستر في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص: 117.

– التجزئة بين الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وكأن كل واحدة مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا، وتربطهما علاقة سببية متبادلة.

– افتراض هرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا خطأ وإنما الدافعية تمثل أحد عوامل الأداء.

رغم كل الإعتراضات التي وجهت لنظرية ذات العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نظرية القيمة (Value Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها[1].

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي[2]:

• مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

• مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

. أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

[1]- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 201.
[2]- جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، مرجع سابق ، ص ص: 209 -210.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه.. إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول إدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرض االوظيفي.

المطلب الرابع: نظرية العدالة (Equity Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز(Stacy Adams) وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح[1].

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

[1]- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005 ، ص: 309.

الشكل رقم (05): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة

تقييم الموظف لوضعه الشخصي على أساس المقارنة بين مجهوداته للمؤسسة والعوائد التي يحصل عليها منها
تقييم مواضع التعليم، الخبرة...إلخ. أما العوائد فتتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل
مقارنة الموظف لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية المجهودات والعواند
ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

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

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية" مجهودات، عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوات.. إلخ. أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم....إلخ[1].

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الأخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، الأخرين على أساس لمعدلات النسبية للمجهودات

[1]- المرجع السابق، ص:216.

والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالي[1]:

* تقليص مجهوداته في العمل.

* تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

* تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

* تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييم الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل[2].

[1]- المرجع سابق، ص:217.

[2]- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 68.

المبحث الثالث: سياسات بناء الرضا الوظيفي وطرق قياسه

ضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على السياسات المتبعة لبناء الرضا الوظيفي، برامج تحسين الرضا الوظيفي، أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي، وطرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.

المطلب الأول: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي

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

1 – زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.

2 – إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويق للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات.

3 – تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.

4 – تحسين ظروف وبيئة العمل.

5 – العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

6 – إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

7 – الإتصالات الفعالة في المؤسسة ما بين الإدارة والموظفين.

8 – الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

المطلب الثاني: برامج تحسين الرضا الوظيفي: ومن أهم هذه البرامج[1]:

1- **برامج صيانة القوى العامل:** تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارة وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز[2].

2- **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** من خلال:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجا المؤسسة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
- تقليل مصادر الضوضاء عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3- **برامج الرفاهية الاجتماعية:** يتم ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكينة مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

---

[1]- المرجع السابق، ص 111.

[2]- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 1999، ص259.

4- **برامج الأمن والسلامة المهنية:** يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية والتي تعني بردود أفعال الأفراد اتجاه بيئة الأعمال الخاصة بهم حين تعني السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعني بيئة العمل، كما تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح السلامة الصناعية أو الأمن الصناعي كمصطلح بديل عن السلامة ولو أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر عن الصناعة.

فمحاولة تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالأمان والسلامة ووضع التعليمات المنفذة لها لا بد وأن تصدر من الإدارة، وتتم عملية اقتناع الإدارة بأن إعداد البرامج وأي تعليمات متعلقة بتنفيذه عن طريق إبراز أهمية هذا البرنامج من النواحي الاقتصادية والقانونية والإنسانية. وذلك عن طريق بيان تكلفة البرامج والوفورات التي يمكن أن تحقق إذا ما تم تطبيقه وتنفيذه بالشكل الصحيح، ثم بيانا لالتزامات التي تفرضها القوانين والأنظمة بالعمل والتأمينات الاجتماعية[1].

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعروضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفق ما يلي:

أ- **تجزئة العمل:** يقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

ب- **تحديد مصادر الخطر:** فعلى ضوء نتائج الخطوة أيمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

[1]- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، عمان ،دار الشروق،2005، ص 349.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ت- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكن أن نصف المخاطر المهنية إلى فئتين:

- **الفئة الأولى:** وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم، وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية، ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها: - مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل. - توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.

- تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة العمل على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط الإلكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في الخطأ عند أدائه العمل.

- **الفئة الثانية :** هي تضم الأمراض التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض تنقسم إلى :

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها.
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والأعمال الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين على استخدام الكمامات والألبسة الوقائية، وكذا إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

ث-تدريب العاملين:

- **القسم الأول:** يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

- **القسم الثاني:** يختص في تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

- **القسم الثالث:** يتعلق بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

- **القسم الرابع:** يختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلاقيها.

ج- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها... وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

د- المتابعة والتفتيش:

ينبغي هنا أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

من بين الحلقات الأساسية في سلسلة العملية الإدارية هي دوما الرقابة أو التقييم. وتطبيق هذا حتما على موضوع برامج السلامة الصناعية بين حين وأخر ومراجعة الأنظمة المتبعة، وتقييم فعاليتها التحقيق ما هدفت إليه ومعالجة الخلل فيها. ويجب أن يتم ذلك بموجب دراسات علمية تقوم على الحقائق والمعلومات. ومن الضروري التأكد على أن نتائج التقييم البرامج الصحة والسلامة المهنية يمكن أن تؤدي

إلى توجيهات تشمل إعادة النظر في تصميم أماكن العمل ومناولة المواد وسياسة إسهام العاملين في برامج السلامة لأنها جميعا عوامل ذات صلة بحوادث العمل وإصاباته. إذ مهما كانت البرامج والخطط جيدة في هذا المجال إلا أنها لا تعمل في فراغ. فهي جزء من البيئة العامة للمؤسسة تؤثر تتأثر بها[1].

[1]- مصطفي نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص 353.

5- برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المؤسسة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين نوع وطبيعة أعمال المؤسسة، كما يلاحظ أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

و يمكن التميز بين نوعين من البرامج الصحية[1]:

أ- البرامج الصحية:

1- إجراء فحوص طبية لكل قادم جديد أو معاد تعيينه أو بعد تغيب طويل، فيه إصابة أو مرض مهني أو غير مهني لتقرر الإدارة مدى لياقته لعمله واستطاعته مزاولته له

2- إجراء فحوص طبية دورية.

3- تسهيل الفحوص الطبية لمزاولة العاملين فحصه بصورة اختيارية وفي أي وقت يشاء.

4- توفير هيئة أو ممرضين وفق الحاجة.

5- إجراء تفتيش صحي على أرجاء المؤسسة لتقرير درجة النظافة والسلامة.

ب. البرامج السيكولوجية:

وتشمل على توفير الاستشارات السيكولوجية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير برامج الحقول الإنسانية

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وتركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي

[1]- محمد الصريفي ، السلوك التنظيمي ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2005،ص 275.

علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركا وليس ثابتا ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تتشكل نوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري.

تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات الإدارية وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح الحلول لها كما أن عمله لا يقتصر على مجال معين.

هناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلي[1]:

1- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.

2-تحسين الروح المعنوية للعاملين.

3-تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

4-رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

5-تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدتها الإدارة.

وهذا وتجدر الإشارة إليه أن العديد من الكتاب يخلطون بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة لذا سنستعرض في الجدول التالي الفروق بينهما:

[1]- خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق، ص 260.

جدول رقم (01): الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بانجاز مهمة متكاملة	تكلف بانجاز مسائل معينة
صفة العمل	إجبارية فهي جزء من الهيكل التنظيمي	تطوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	تقدم مقترحات أي أن سلطتها استشارية
الديمومة	تبقى طيلة حياة المشروع	تنتهي بمجرد انتهاء مهمتها
العضوية	ثابتة	متغيرة
الأعضاء	متجانسون	لا يوجد أي تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب أو المنصب الإداري
الركيزة الأساسية لها	ترتكز على فكرة العمل الجماعي	تعتبر بمثابة أداة تدريبية التطوير العمل بشكل جماعي

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص277.

8- برامج الجودة الشاملة

لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء .
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

لمواجهة كل تلك الظواهر التي تتسبب بلا أدنى شك في انخفاض المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية كان لا بد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة، ويقصد بهذه الأخيرة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

لتطبيق ذلك البرنامج في مجال إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يستدعي إجراء مجموعة من التغييرات في المجالات الآتية:

أ- الثقافة التنظيمية:

الثقافة بالمعنى العام الذي عممه تايلور بقوله " الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يضم المعرفة المعتقد، الفن والأخلاق، القانون، العزف وجميع المؤهلات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع[1].

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة، وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في الإيمان والعمل بالمبادئ التالية:

1- ضرورة تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

2- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.

3- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.

4- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.

5- بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

6- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

7- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستهلك والهدف الحقيقي لجميع العاملين.

[1] -Dapres n.s.timasheff : sociological theory...my .double day,1995,p49

8- ضرورة العمل بدون أخطاء يكون أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.

9- ضرورة التعرف على أسباب الخطأ لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ.

10- إن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل أنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد معا لاستفادة من أخطائنا.

ب- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

إن التنظيم الداخلي للموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة يستلزم:

1- النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها فرقة عمل متكاملة يناسب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودي في آن واحد.

2- إعادة تنظيم الأدوار وذلك من خلال التنفيذ السليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب أن يعرفوا ما هو مطلوب منهم بما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم.

3- إتباع أسلوب لا مركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي على أنتصبح عملية اتخاذ القرارات مهمة الجميع.

ج- النمط القيادي :

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجوالة بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:

1- تحقيق الروتين إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبني الرؤساء الأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

2- تخرج المديرين من مكانهم وتضعهم على أرض الواقع، ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.

3-كسر حاجز الخوف الموجودة لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء وذلك من خلال تواجد المدير المعظم الوقت لدى المرؤوسين.

4-تمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها على أقصى تقدير.

ح- أسلوب تنفيذ الأعمال:

يتطلب تطبيق برنامج الجودة الشاملة إحداث مجموعة من التغييرات في أسلوب تنفيذ الأعمال وذلك على النحو التالي:

1- اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف الأعلى أدائه حيث يكافئ الموظف ماديا مقابل الأداء ويتم ترقية مقابل القدرات.

2- يتم تحويل دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.

3- ضرورة أن يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.

4- ضرورة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات والتي لا تتطابق مع بيئة العمليات مثل التعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية والتعويض لمجرد الحضور إلى العمل.

5- ضرورة إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم.

6- التحويل أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال "أي أن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة من المراحل كل مرحلة ينفذها فردا واحدا".

ه- التدريب:

يلاحظ أن الوظائف في ظل الجودة الشاملة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد عمل راسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل.

لذل فإن الموظفين في حالة يحتاجون من التعليم لتمكنهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب أي أن الأمر أصبح يتطلب تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم، فإذا كان التدريب يساعد على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على كيفية أداء الأعمال فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة.

أي أن الجودة الشاملة جعلت محور الاهتمام هو قدرات الفرد وليست مهارته ويمكن تعلم هذه القدرات وصقلها من خلال البرامج التدريبي الجدول التالي يوضح الفرق بين القدرات والمهارات:

جدول رقم (02): المقارنة بين القدرات والمهارات

المهارات	القدرات
إجراءات وأساليب تؤكد على إجراءات المهمات	تركيبة من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتسب على أساس التكامل بينها
مرتبطة بمواقف معينة	عمومية وتتمتع بالتطبيق الواسع
غالبا تعلم بدون خلفية نظرية عامة مما يؤدي إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التي يواجهها المتدرب أثناء البرنامج	تمثل الأساليب اللازمة لاكتساب المهارات مع إمكانية عالية لنقلها من قاعات الدراسة على مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات
تهدف إلى إعداد الفرد لمهمة محددة أو لوظيفته	تهدف إلى إعداد الفرد لمهمات ووظائف

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص 283.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع، التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث ، ولعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء والمعتقدات حول هذا العمل، وبناءا على هذه الحصيلة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو عمله. وللرضا الوظيفي محددا ومقاييس يجب معرفتها.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته

أولا: المقاييس الموضوعية والذاتية للرضا الوظيفي:

في عام 1999 أصدرت جامعة شفلد في بريطانيا مقياس الرضا الوظيفي يتضمن دليل استخدام يحتوي على إحصاءات تحليلية لمعدلات الرضا الوظيفي لقطاع واسع في الصناعات والوظائف المختلفة[1].

1: المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي:

أ/ الغياب: يمكن اعتبار نسبة غياب الفرد عن عمله مؤثرا للتعرف على درجة رضا الفرد عن عمله، ولكن ليس كل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل المرض ، والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان و تبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق والإبداع والابتكار، الذي يحتاج إلى درجة من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية عام1968.

ب/ ترك الخدمة: يحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات ترك الخدمة الاختباري، مقسوما على عدد الإجمالي للأفراد في منتصف الفترة التي تحسب معدلها كالاتي:

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

والبيانات الخاصة بترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن

[1]- طاهر زعبي، مرجع سابق، ص 27.

يبقي هذا السبب غير كافي، وعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة[1].

2: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

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

أ/ طريقة ليكرت:

يتكون هذا المسلم من مجموعة عبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة يسأل المفحوص بشأنها التحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس 5 إجابات بديلة: أوافق بشدة – أوافق – لم أقرر – لا أوافق – أعارض بشدة .

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

ب/ طريقة هوزبوغ:

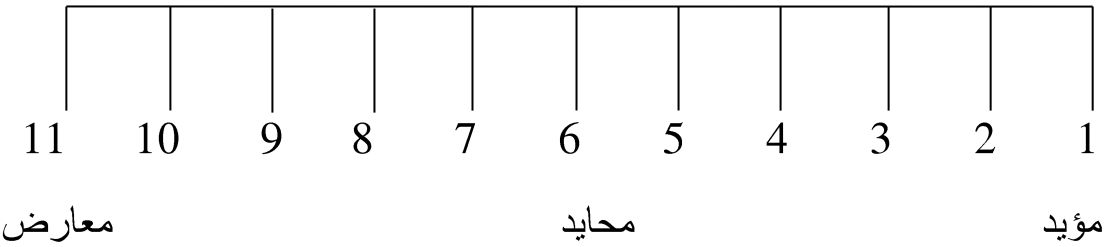
تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو عمله.

ج/ طريقة ترستون:

وضع كل من ترستون وشاف عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من محكمين ليسترشد برأيهم على أن العبارت تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وأيها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدما طريقة المقارنة الزوجية، لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

[1]- احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 406 ، 407.

الشكل رقم (06): طريقة ترستون لقياس الرضا الوظيفي



المصدر: محمد عبد الرحمان دراسات في علم النفس الاجتماعي، بيروت، النهضة العربية، 1949، ص 236.

يبين هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق مئة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا الوظيفي، ثم يقيم الحكام درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض[1].

وهناك أيضا بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ضمن هذه المحددات[2]:

– التباعد، العدالة، الوضع الشخصي المسبق للفرد.

ثانيا: مؤشرات الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدي أي فرد عامل بالمؤسسة 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 ، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين[3]:

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

1- سعد جلال، في علم النفس، مصر، الفكر العربي، 1985، ص 771.
2- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 171، 172.
3- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 ، ص : 77.

- 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:

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.
- 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 - 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 ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والمال من الظروف المحيطة به.

2- كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين 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 (03): 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، ص ص 493-494.

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.

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعمل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

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

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.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنا، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد، والأسباب متعددة فأي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

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 ومعدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله[1] 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 ن فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عملها، وأيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها.

عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسد، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

[1]- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص : 50.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني:

أداء الموظفين، مفهومه، محدداته وسياسات تحقيقه

تمهيد:

العنصر البشري يعتبر من بين العوامل المهمة في نجاح المؤسسات المعاصرة فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة " الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء الموظفين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: مفهوم أداء الموظفين.**
- ✓ **المبحث الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين.**
- ✓ **المبحث الثالث: سياسات تحقيق الأداء.**
- ✓ **المبحث الرابع: مفهوم وطرق تقييم أداء الموظفين.**

المبحث الأول: مفهوم أداء الموظفين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو المؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف أداء الموظفين

ضمن هذا المطلب سوف نحاول سرد أهم التعاريف المتصلة بالأداء كالآتي:

- **التعريف الأول:** حيث عرفه فينش **(Finich)**على أنه "القدرة على استخدام مهارة خاصة أو مهارة وظيفية استجابة لمتطلبات خاصة" وعرفه كذلك بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز".[1]

في هذا التعريف ركز فنيش على الإنجاز كما اعتبر الأداء الوسيلة التي يقوم العامل من خلالها بتلبية الحاجات الوظيفية.

- **التعريف الثاني:** "الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد للموارد المتاحة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسين يتفعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاء المقترنة بتدنية التكاليف".[2]

- **العريف الثالث:** يعرف الأداء بأنه: النتائج العلمية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال[3].

كما يمكن القول أن الأداء هو: "المخرجات المقدرة بساعة العمل (واحد ساعة)" ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين:

---

[1]- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الدار الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.

[2]- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012، ص 20.

[3]- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالتها في البيئة الفردية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003 ص 25.

1-يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي بمعنى آخر يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.

2- يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه.

ومنه فإن أداء الفرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أساسيات وظيفية.[1]

كما يشير الأداء على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفية[2].

وغالبا ما نجد هناك لبس وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا: الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض[3].

المطلب الثاني: خصائص الأداء وأنواعه

أولا: خصائص الأداء: للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجماليا لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:[4]

1-الأداء مسألة إدراك: يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح

1- فيصل عبد الرؤوف الدلحة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.
2- طاهر محمد لده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزاهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 242.
3- محمد حسين راوية، مرجع سابق، ص 215.
4- ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 80-81.

إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2-الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3- الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلة الرسمية، والحد أو على الأقل التقليص من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق حو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلة والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية.

ثانيا: أنواع الأداء

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الاداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إلى معيار الشمولية.

1-حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي اللذان يتمثلان كالآتي:[1]

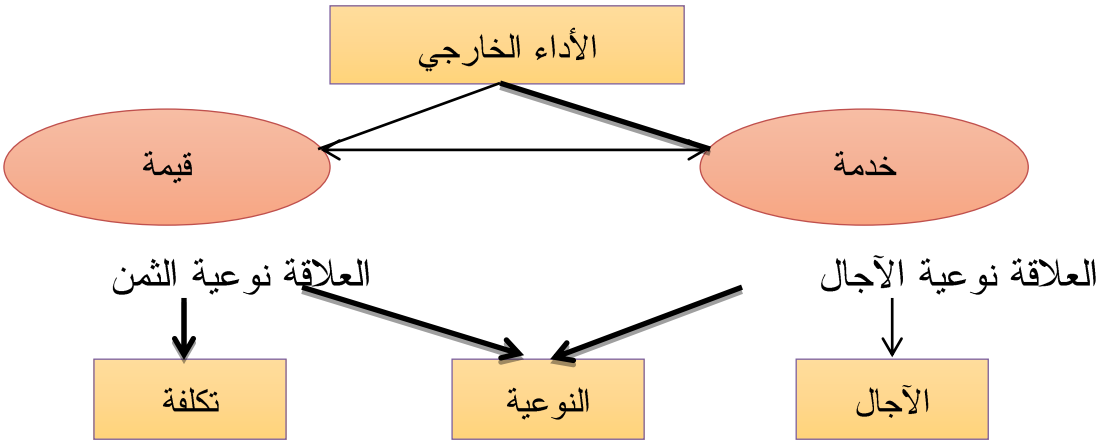
أ-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بإيجاب أو بالسلب.

[1]- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014-2015، ص 89.

الشكل رقم(07): مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي



Source : Lamia Berrah, l'indicateur de performance, concepts etapplication, lepadués éditions, paris, 2002, p 22.

2-حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث

يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق.[1]

المطلب الثالث: عناصر أداء الموظفين:

.لتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين[2]:

* القدرة على الأداء.

* الرغبة في الأداء كما هو موضح في العلاقة التالية[3]:

– مستوى أداء الموظف = القدرة * الرغبة.

أولا: القدرة على الأداء: فالقدرة تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن:

– القدرة = المعرفة *المهارة.

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة.

ثانيا: الرغبة في الأداء: الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوي في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة

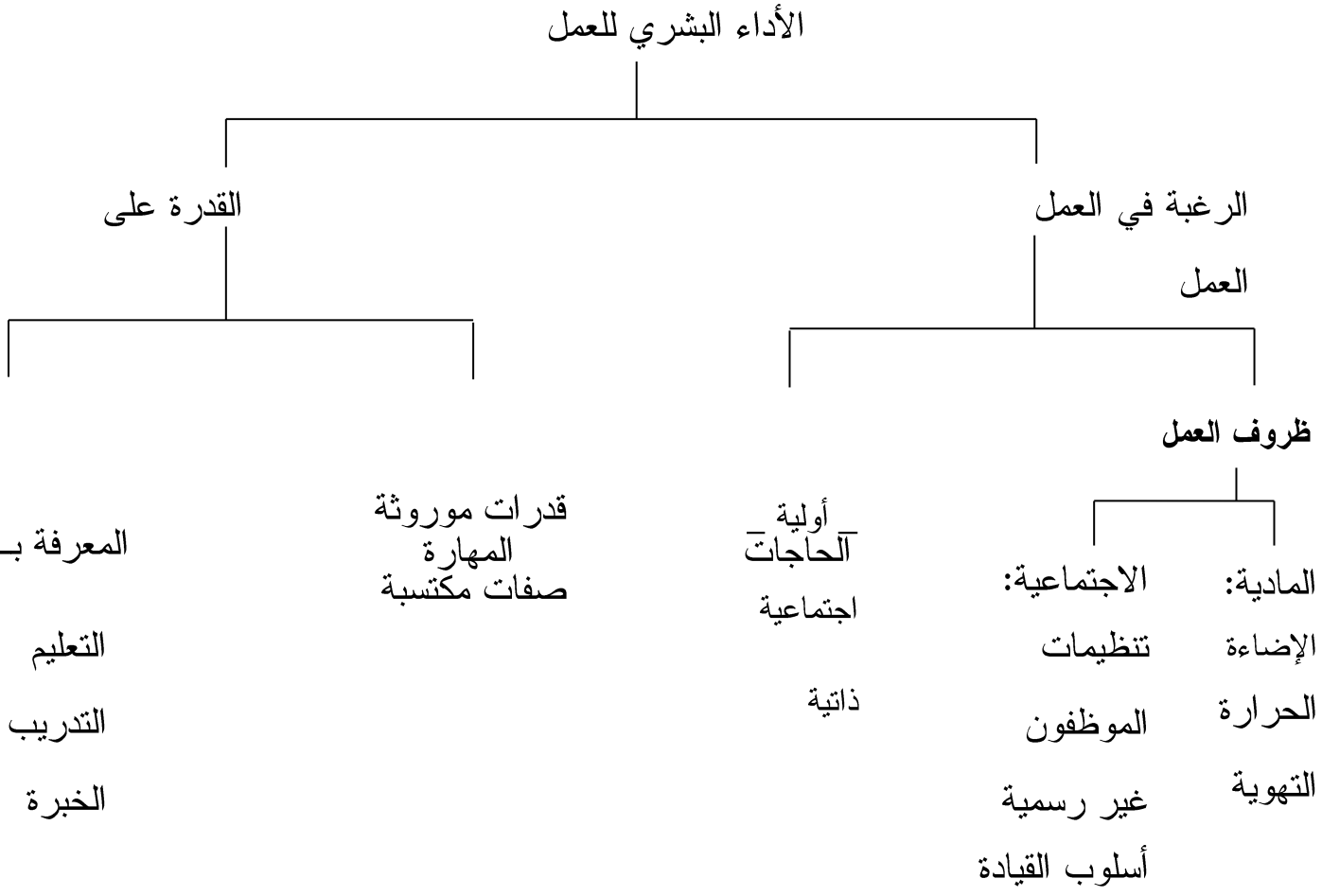
1- كمال بوالشرش، نفس المرجع السابق ، ص 89-90.

2- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص :255 -256.

3- بن طالب سامية ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010 ، ص : 59 -60.

المثابرة والإتقان. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 39.

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل العنصرين: الرغبة في العمل والقدرة على العمل.

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة...، كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف: الأكل، المأوى، الراحة)، الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثة، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها.

هناك من جعل محددات أو عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر هي:

يعبر أداء الموظف عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في: الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

- أداء الموظف= الجهد المبذول * إدراك الدور الوظيفي * القدرات.

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل وكذا درجة دافعيته لذلك، وهذا الجهد حسب Porter تحدده قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكثف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل، أما العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة. فالخبرة تزيد من دراية الموظف الأبعاد

وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية[1]:

*أن الخبرة تخفض من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.

*أن الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.

*أن الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

ثالثا: إدراك الموظف لدوره الوظيفي[2]: أي تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلا: زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا ...

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

يمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما[3]:

أولا: عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ-العنصر البشري: شكل أهم مورد في المؤسسة، فنمر تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها العناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في

[1]- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،1995 ، ص :111.
[2]- حراوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص :216.
[3]- راوية محمد حسين، مرجع سابق، ص217

الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

- الأداء = القدرة x البيئة x الدافعية.

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنسيق وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج-التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على الموظفون داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شانه أن يؤثر على الأداء.

د-بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

ه-طبيعة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدا مقدار فر ص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعتيه وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

و-العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من الات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانيا: عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ-البيئة الاجتماعية والثقافية: والتي تتمثل في:

- العادات والتقاليد الموروثة، والعرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي، نسبة الأمية، إلخ.
- النظر على مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب. البيئة السياسية والقانونية[1]:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية وتوعيتها.

ج. البيئة الاقتصادية: والتي تتمثل في:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه).
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

[1]- فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، تخصص إدارة أسل، جامعة المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لست 2006 2007 ص 74.

المبحث الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين

يعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر في رفع أو خفض إنتاجية المؤسسة، وعليه فهناك عدة عوامل ومحددات تؤثر في أداء الأفراد الموظفين إيجابا وسلبا.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين

توجد ثلاثة اتجاهات تناولت علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما:

- **الاتجاه الأول:** يدعي أن الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.
- **الاتجاه الثاني:** يدعي أن أداء الموظفين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم.
- **الاتجاه الثالث:** يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم عن العمل.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:[1]

[1]- بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 114.

شكل رقم (09) اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي

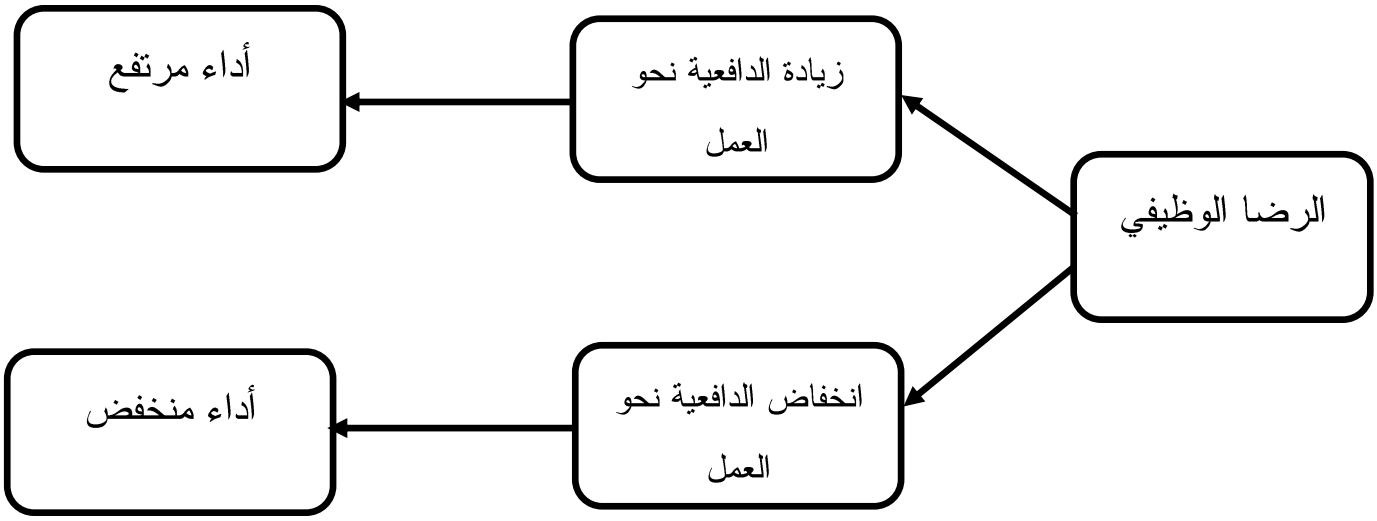
		مستوى الرضا الوظيفي	
		مرتفع	منخفض
مستوى أداء العامل	مرتفع	الأداء الرضا (1) الشعور بالتوازن والتفوق	الأداء الرضا (2) الشعور بالأمل في التغيير
	منخفض	الرضا الأداء (3) الشعور بالمجاملة على حساب العمل	الرضا الأداء (4) الشعور بالإحباط والإهمال والكسل

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

أولا: الاتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء الموظفين والعكس:

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة تجارب وأبحاث الهاوثورن، حيث قام كتاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بتقديم هذه العلاقة باعتبارها علاقة سببية بين الرضا والأداء، بافتراض أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، وتقوم الفكرة على أن الفرد الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه واقباله على العمل وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتنانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك انتاجيته وأدائه، كما هو موضح في الخانة الأولى الشكل السابق. والعكس فان الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، تقل انتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة وللمنظمة. إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، هذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس صحيح[1].

الشكل رقم (10) الاتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس



المصدر: صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاق وع التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 130.

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر 1999، ص 224.

ثانيا: الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم:

وجد هذا الاتجاه الكثير من الأبحاث والدراسات، حيث يعتبر هذا الاتجاه أن الأداء هو متغير مستقل والرضا الوظيفي هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول)، وتتضح هذه الفكرة من أن الفرد العامل اذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (ترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة ..) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال ليحصل على مكافئات عالية والتي بدورها تحقق له رضا على أدائه[1].

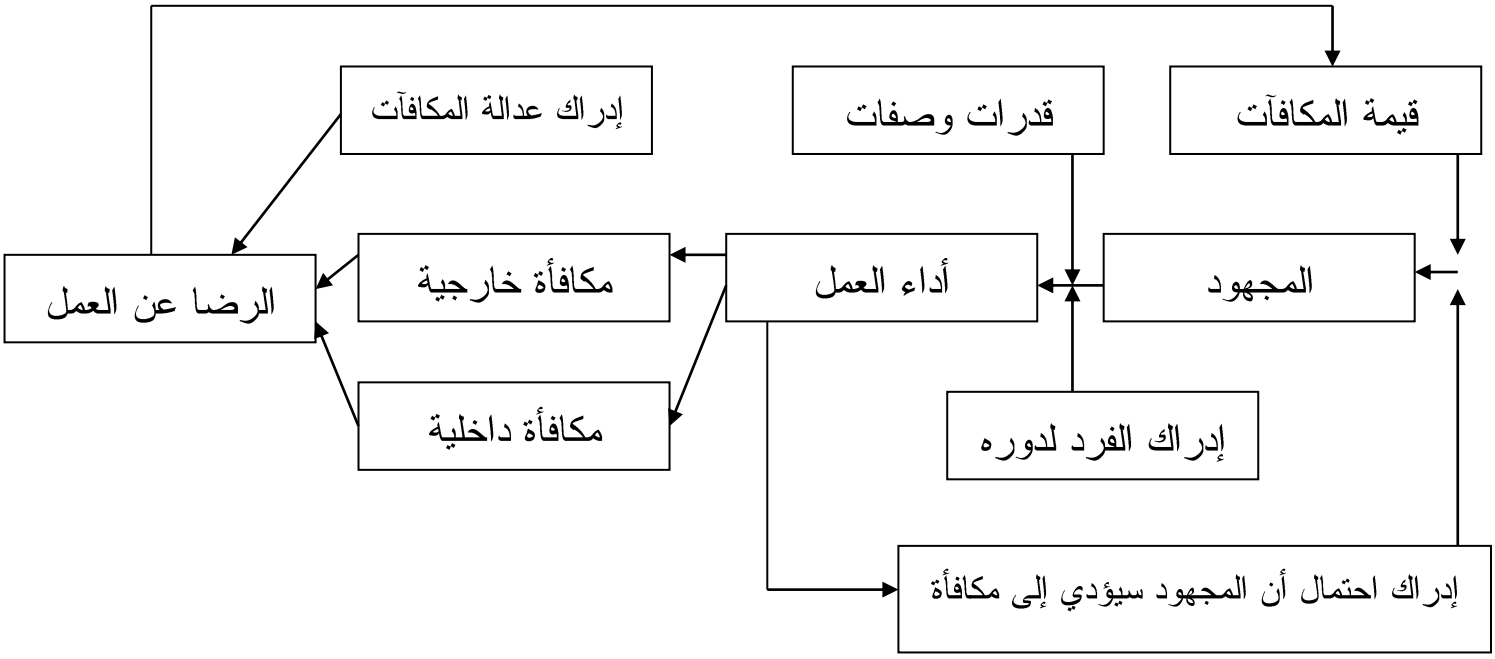
ومن بين الدراسات دراسة الباحثان برايفيلد وكروكيت Brefield et Crokete، اللذان توصلا إلى فكرة أن العلاقة بين أداء الموظفين والرضا الوظيفي هي علاقة شرطية، أي توجد فقط عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناءا على الأداء الفعلي للفرد. وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وانما العكس، اين يكون الرضا هو نتيجة الأداء، حيث أن الإشباعات التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والعوائد.

إضافة إلى النموذج النظري للباحثان بورتر ولولرPorter et Loler الذي يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعل مع قدرات وإدراك الفرد لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي. أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب. فالرضا يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد التي يحصل عليها الفرد والتي تتحدد على أساس ما يحققه

[1]- بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص 116.

الفرد من أداء، وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من عوائد نتيجة لأدائه.[1]

الشكل رقم (11): علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين



المصدر: بلخيري س، عشيط ح، مرجع سابق، ص 116.

ثالثا: الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين والرضا الوظيفي:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية[2].

فالواقع العملي يشير أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والأداء لا يأخذ نمطا موحدا وإنما يمكن أن يتخذ أحد الحالات التالية:[3]

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 228.
[2]- بلخيري س، عشيط ح، مرجع سابق، ص 117.
[3]- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 235/ 236.

- **الحالة الأولى:** حيث تكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عالي: فهناك أفراد لا يحبون عملهم لكنهم مضطرون للعمل وفقا معدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى للحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.
- **الحالة الثانية:** حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا بينما الأداء منخفض: يحدث عندما يكون العمل ذاته غير محببا للفرد بينما جو العمل مفعم بعلاقات الود والصداقة بحيث يكون سعي العامل إلى عمله في هذه الحالة لا حبا في العمل وإنما للقاء أصدقائه. وكذلك نجد هذه الحالة متمثلة في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة خاصة في العمل بتكاسل بعيدا عن أية ضغوط.
- **الحالة الثالثة:** حيث أكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه، وتنخفض بانخفاضه: أوضح رنسيس ليكرت أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في تلك الأعمال الغير روتينية والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساس ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم بقدر ما تعتمد على فكر الانسان ومهارته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة، وأعمال البحوث وما شبه ذلك. ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنوية الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على إنتاجيته.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية الموظفين 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 تحارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المنتين 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 :

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصادر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رحمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

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

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله ويجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقارة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

– ضرورة الاهتمام البالغ بالموظفين ورد الاعتبار كم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيسهم سلوكاتهم وتصرفاتهم.

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

– إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية 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 فيطرق 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 جهاد 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 الحوافر هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والحلق وتقييم مساهمة الموظفين بمكافئات 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 تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي الطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى الموظفين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى التأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردها فيما يلي[1]:

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

[1] -Steven L Mc Shane and Mary Annvon Glinow, Organizational behavior, Mc Graw Hill. USA 2000 ,P505.

– أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط الموظفين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة الموظفين 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 تشييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن الموظفون. – 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

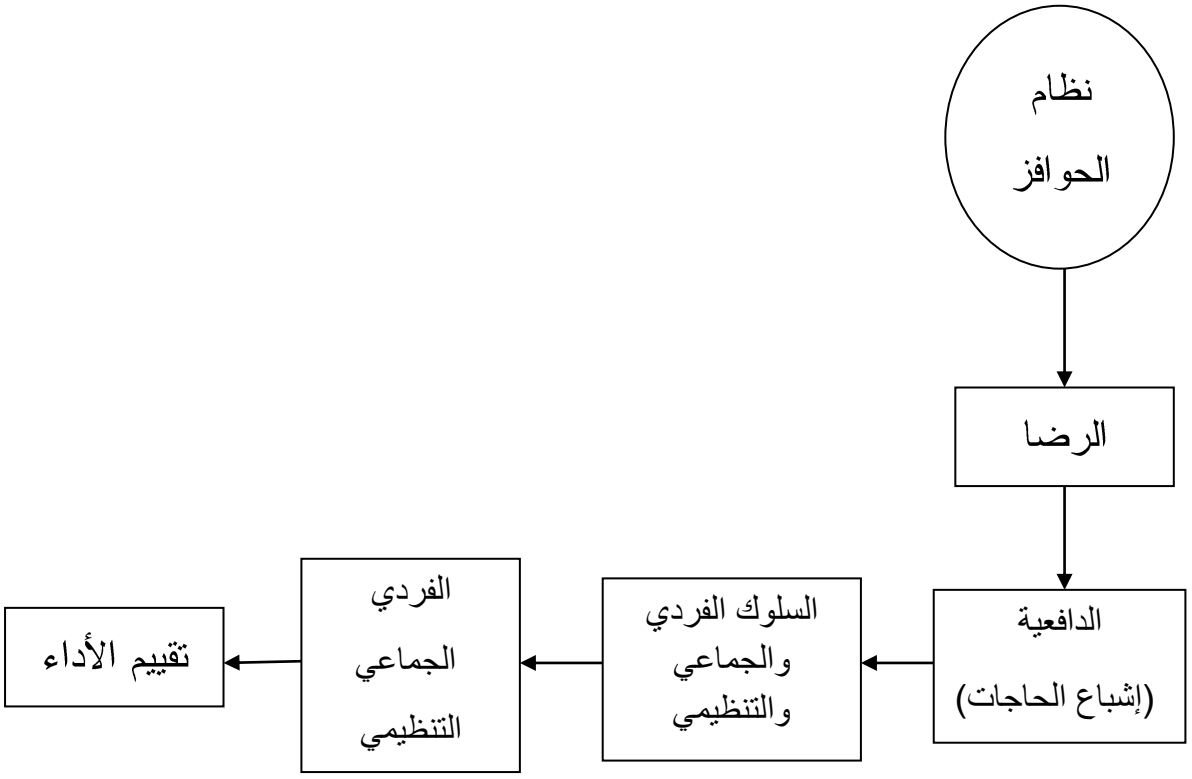
يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معضل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى السلوك الذي تكافهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافاة حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن الحوافز أهمية بالنسبة للموظفين لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشيع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة.

فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشيع 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.

إذا معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لقهر السلوك الوظيفي والأداء وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

شكل رقم(12): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوتيد، الإثارة الحثيثة لموارد البشرية. دار الراية للنشر، تعان، 2008، ص 149.

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

- جذب الموظفون الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.

– الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

– الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل.

– الاحتفاظ بالموظفين المهرة.

المطلب الرابع: الولاء التنظيمي وتأثيره على الموظفين

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، وهو يعكس مدى الإنسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها[1].

وقد أكدت بعض الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للأفراد يرتبط ارتباطا إيجابيا مع:

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

[1]- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق – المجلد 25، العدد (4+3) 2005 منشورة، ص 292.

المبحث الثالث: سياسات تحقيق الأداء

يخضع مفهوم الأداء إلى مختلف السياسات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أداء فعال وبشكل مرتفع للموظفين، حيث جذب الكثير من الباحثين في محاولات لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وهذا راجع إلى انعدام المعرفة بالعوامل التي تحدده وعدم تفهم طبيعة التفاعل بينهما، كما يجب قياس الأداء لجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي، ووضع إجراءات لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل فعال.

المطلب الأول: محددات الأداء

إن أداء الأفراد يتحدد بثلاث عوامل أساسية وهي كالاتي:[1]

أ-الجهد المبذول: وهو درجة وقدرة العامل وحماسه عند قيامه بعمله، وبقدر ما يزيد الفرد من جهده المبذول بقدر ما يعكس ذلك درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء وبذلك يكون هذا العنصر أحد محددات الأداء.

ب-القدرات والخصائص: يمثل هذا العنصر القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد العامل والتي يكون قد اكتسبها أثناء مراحل عمله أو من قبل وتظهر فاعلية هذه الأخيرة في العنصر السابق وهو الجهد المبذول، حيث أن العامل يقوم باستخدام كل قدراته وخصائصه أثناء قيامه بالعمل ويبذل فيه كل خبراته من أجل تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

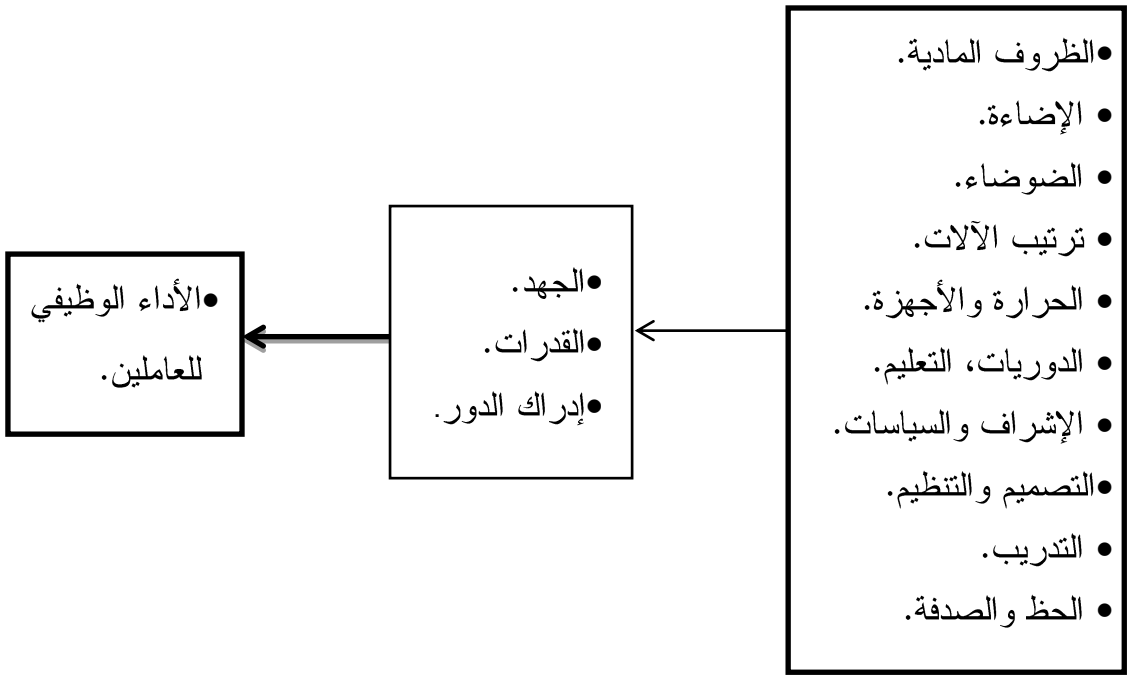
ج-إدراك العامل لدوره الوظيفي: وهو "إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة والمهام ال تي يتكون منها عمله" بمعنى أن يكون العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة

[1]- مسعودي خديجة، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز(الأبيار)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 52.

المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس الفرد العامل بها دوره في المؤسسة.

وما ينبغي الإشارة إليه أيضا هو أنه لابد أن تعمل هذه المحددات مع بعضها البعض أي لابد من وجود مزيج بينهما حتى نتمكن من تحديد الأداء.

الشكل رقم (13): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص 212.

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

أولا: أبعاد الأداء:

من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل فإن أبعاده تتمثل في:

1- البعد التنظيمي: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنمية في الوقت الملائم من خلال مظاهر الأولى[1].

2-البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا الموظفين يعتبر مؤثرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات الموظفين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات[2].

ثانيا: مكونات الأداء:

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

1- الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أنها تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحققة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.

[1]- مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ص 51.
[2]- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 108.

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

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية[1]:

أولا: تحديد الأسباب الرئيسية المشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل ... إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

[1]- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 157 .

ثانيا: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ثالثا: الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموظفين.

المبحث الرابع: مفهوم وطرق تقييم أداء الموظفين

لضمان مستوى أداء معين من الموظفون تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين

أولا: تعريف تقييم الاداء:

يمكن تعريف الأداء عبر ما يلي:

1- تقييم أداء الأفراد هو "عملية بموجبها يتم تقدير الموظفين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم"[1].

2- يعرف بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم[2].

3- ويعرف كذلك بأنه "عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية"[3].

4- تقييم الأداء هو "قياس موضوعية حجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما أو نوعا وعلى شكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب".

5- "يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة".[4]

1- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، بيروت، ط1، 1995، ص 03.
2- كامل بربر، مرجع سابق، ص 284.
3- عادل حسن، مرجع سابق، ص 183.
4- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي سليم، رواية حسن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2008، ص 237.

ثانيا: أهداف وأهمية تقييم الأداء:

1: أهداف تقييم الأداء: إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

- اختيار الأفراد الموظفين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهارتهم تحقيقا لمبدأ "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب".
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد الموظفين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
- يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم اثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.
- يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة واداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على اساس التفهم بين الإدارة والموظفين.
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي.

- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث يتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم والقيام بتحليل هذا السلوك.
- إشعار الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف ان نشاطه وادائه موضع تقييم من قبل رؤسائه.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر... إلخ.

2: أهمية تقييم الأداء: حيث نجد:

- الحصول على المعلومات اللازمة السياسات الإدارة كاختبار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين.
- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض، وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين، وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.
- كذلك التقييم الجيد والدقيق يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز.
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.
- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

المطلب الثاني: معايير الأداء واستخدامه.

سنستعرض في هذا المطلب معايير قياس وتقييم الأداء ومبادئ استخدام هذه المعايير وكذا مجالات استخدام نتائج قياس وتقييم الأداء.

أولا: معايير قياس وتقييم الأداء.

يتم قياس وتقييم أو تقدير كفاءة الموظفين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي، والمعايير نوعان، العناصر، ومعدلات الأداء[1]:

1- العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وان يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، والعناصر نوعان هما[2]:

أ- **العناصر الملموسة:** وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله.. إلخ.

فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقه وإتقانه لعمله بشكل صحيح.

ب- العناصر غير ملموسة: وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها، ومثل هذه الصفات "الآمنة، الذكاء، التعاون..الخ".

2-المعدلات[3]: يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف المعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة.

---

[1]- اعمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 170 زهير ثابت كيفية تقسيم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية مصر ،2001 ص 91

[2]- عمر وصفي عيلي، مرجع سابق، ص. 175.

[3]- نفس المرجع، ص 178.

ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا على تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة، ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

أ. المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية "ذات قيمة ملموسة

ب. المعدلات النوعية: وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان... إلخ، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية "ذات قيمة غير ملموسة".

ج. المعدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ثانيا: مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء:

هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالتالي[1]:

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدد قليل من المعايير، والسبب في ذلك هو أن الموظفين يقومون بعدة أنشطة وبعدة معاملات، وعليه يجب أن يكون هناك تعداد للمعايير حتى يمكن تغطية جميع الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

[1]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص290.

- يجب أن تكون موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي المعايير التي تقيس لنا نواتج الأداء ويليها معايير سلوك الأداء، والها موضوعية وهي المعايير التي تقيس لنا الصفات الشخصية.

- ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النتائج، وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو معايير سلوك الأداء.

يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء.

المطلب الثالث: طرق وعوامل تقييم أداء الموظفين

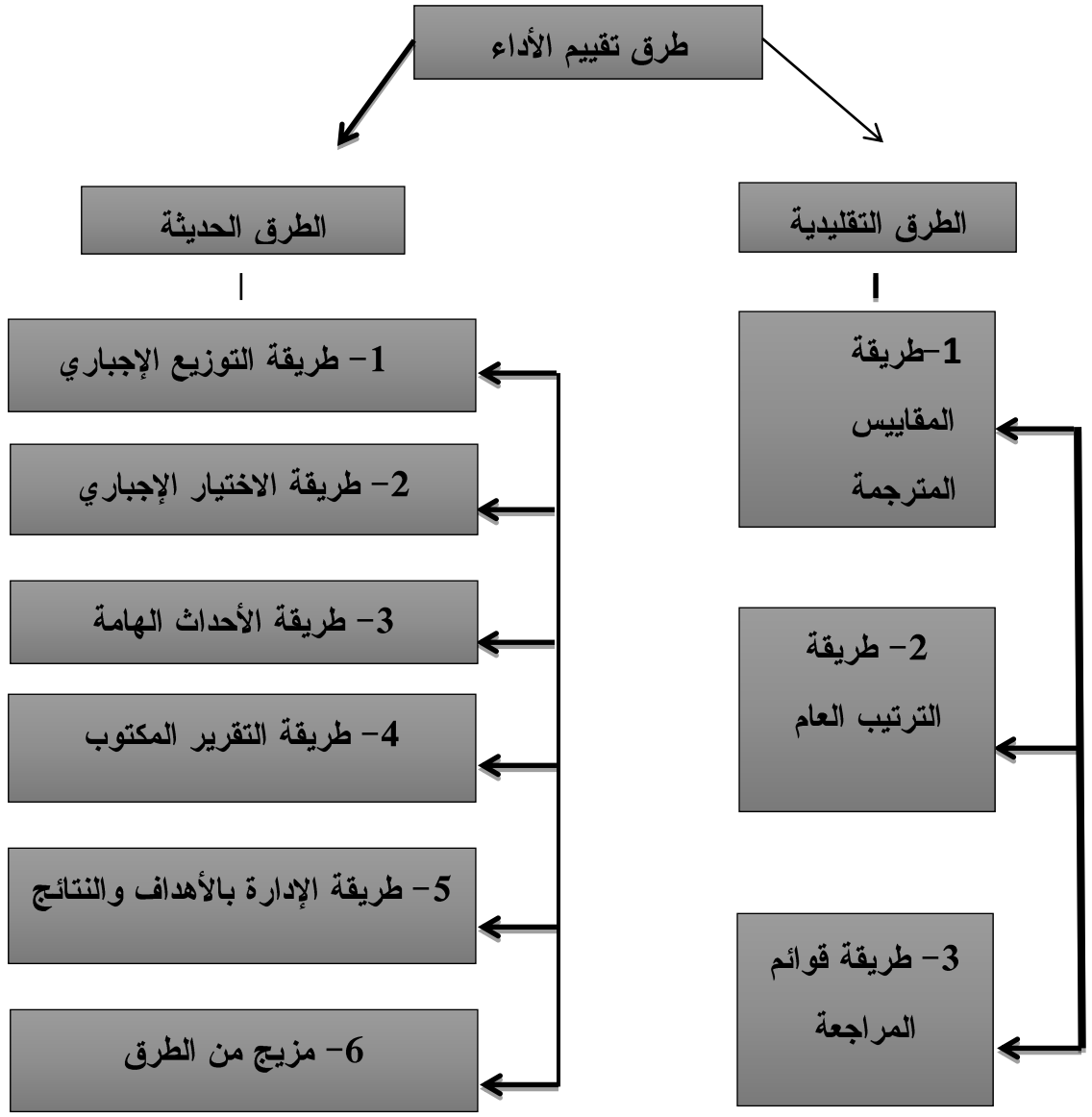
أولا: طرق تقييم الأداء

يقسم الباحثون والمختصون في الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى تقليدية وحديثة، ففي نظرهم الطرق التقليدية لم تعد كافية خاصة وأنها لم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار رغم أهميتها في تحسين أداء المؤسسة.[1]

حيث ركزت على الجوانب الكمية واستخدمت معايير ومؤشرات مالية كما اهتمت بالأداء الفردي، وعلى العكس فإن الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية كما أنها اهتمت بالأداء الجماعي.

[1]- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 439.

الشكل رقم (14): الطرق المختلفة لتقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والموظفين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص 113.

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المؤسسة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية والعشوائية في تقييم الأفراد، وبالتالي فهي تبحث دائما على أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة وتعكس الواقع بشكل صحيح وبهذا فإن المؤسسات تستخدم طرق مختلفة.

وقد قام الباحثون في هذا المجال بتقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة اعتمادا على معايير تشترك فيها مجموعة من الطرق وتختلف فيها عن الطرق الأخرى.

حيث يرون أن الطرق التقليدية ركزت على الطرق الحديثة على الجماعة، وعلى النوع وتنمية الموارد البشرية، كما أن التقييم يكون صادرا عن البيئة المحيطة.[1]

ثانيا: عوامل تقييم الأداء:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة.

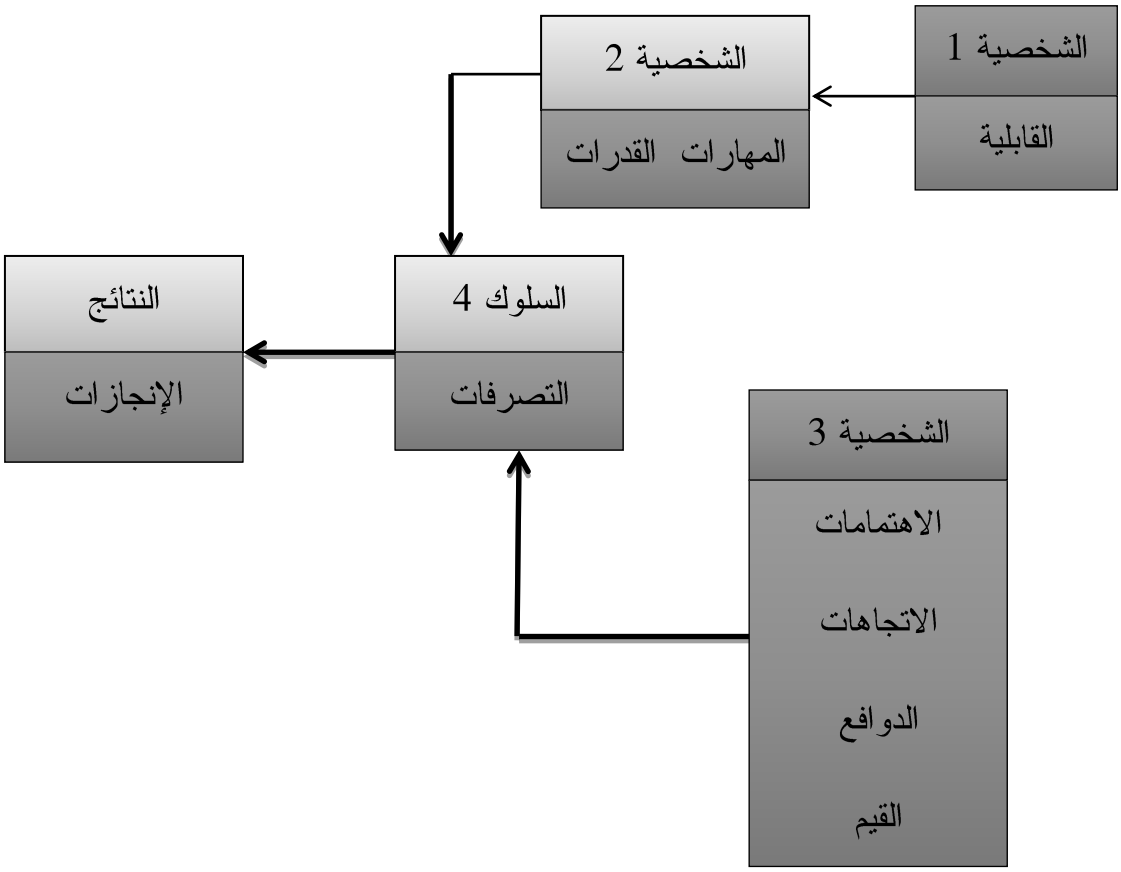
ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك الموظفين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.[2]

والشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج:

[1]- Robert Le Duff§, Encyclopédie de ressources, humines, édition, paris, 1999, p 895.

[2]- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة- مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص 13.

الشكل رقم (15): يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء الموظفين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة–مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الرابع: الصعوبات التي يواجهها تقييم أداء الموظفين

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي[1]:

1- صعوبات تتعلق بنماذج ومعايير وعناصر القياس:

*عدم ملائمة معايير تقييم الأداء، غالبا ما يطلب من المشرف تقييم الموظف دون وجود معايير واضحة لتقييم الأداء، مما يخلق صعوبة في تعريف وتحديد معايير دقيقة للأداء.

[1]- نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 34.

* عدم التوازن والتكامل في المحتوى من خلال توزيع الأهمية النسبية فيما بين العناصر الأساسية للتقييم، أي يجب أن ينال منهج التقييم القائم على نتائج الأداء الملموسة نسبة مئوية تزيد عن منهج التقييم القائم على السلوك الوظيفي والسمات الشخصية معا، لأنه الموظف الأساسي الذي يقود مباشرة التحقيق الأهداف كما يجب أن تقسم المعايير إلى عناصر قياس فرعية متوازنة ومتكاملة حسب أهميتها في الوظيفة.

* استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة في النموذج مما قد يجعل المشرفين غير مدركين بالمعايير التي يتضمنها النموذج المستخدم في التقييم لعجزها على إيجاد نتائج صحيحة عن مستوى أداء الموظف، نظرا لغموض المقاييس المستخدمة.

2 – صعوبات تتعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم:

قد تنشأ بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين أنفسهم عند قيامهم بعملية التقييم، وتحدث بصورة مختلفة تؤثر على دقة وموضوعية نتائج التقييم لتميزها بعد الصدق أو الثبات في النتائج.

وبالتالي تنعكس على مستوى كفاءة عملية التقييم ومصداقيتها. ونذكر منها:

– **تأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين:** كثرا ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو المزاج وتظهر حينما يتولى عملية وبالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للموظف.

– **نقص التجربة للمشرفين:** يجب تدريبهم على المهارات السليمة كالملاحظة والتسجيل، والموضوعية لأن نجاح عملية التقييم مرهون بكفاءة المشرفين.

– **التقصير في محاسبة المشرفين:** إن عدم وجود أي نوع من المساءلة أو المحاسبة إداريا بالنسبة للمشرفين القائمين بوضع تقارير تقييم أداء الموظفين تحت رئاستهم، قد يؤثر على نتائج التقييم.

3-صعوبات تتعلق بالموظف الخاضع للتقييم:

من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء الموظف في المؤسسة وجود صراعات بين الموظفين أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من، وتنشأ مثل هذه الصراعات عندما يكون الموظف على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسة المشرف. ولهذا على الإدارة أن تمد الرؤساء المشرفين بالمعايير التي يمكن الموظفين بها قياس أداء الموظف بعد تدريبه عليها.

كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى تؤثر على كفاءة وفعالية التقييم، ويمكن تصنيفها:

- **تأثير وإهمال العامل النفسي والاجتماعي للموظف:** إذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالموظف عند تقييم مستوى أدائه قد تؤثر سلبا على تقدير كفاءته، فالقدرة على الاستماع للموظف وأخذ في الاعتبار جوانبه النفسية والاجتماعية عند التقييم يضمن للتقييم الموضوعية وبالتالي تحقيق أهدافه.

- **تأثير عامل الجهالة والتعميم:** قد يكون لإحدى الصفات التي يتميز بها الموظف سواء كانت الإيجابية أو السلبية أثر كبير على التقدير الكلي للموظف. وهذه الحالة تؤثر على الموضوعية أو العدالة بين الموظفين في المؤسسة وبالتالي صعوبة الحصول على تقدير فعلي لأداء الموظف.

- **عدم إطلاع الموظف على تقرير كفاءته:** إن صعوبة إطلاع العامل على المعلومات المسجلة عنه ضمن السجلات التي تعدها إدارة شؤون الموظفين التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم يؤثر ذلك على إمكانية تطورهم في المستقبل مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم.

4 – صعوبات تتعلق بالإدارة ونظام التقييم:

قد يستعمل تقييم الأداء في حل مشاكل معينة كإعادة صياغة الأهداف وتعديلها أو في توزيع الحوافز أو الترقية في تدريب وتطوير الموظف، وتختلف الأغراض من التقييم حيث تريده الإدارة، ويمكن حصر أهم هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:

– **عدم وجود معايير وعناصر محددة وموضوعية لقياس الأداء:** تتفق مع طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها ونوعية الوظائف فيها فوجود ضوابط عامة تكفلها القواعد والإجراءات القانونية التي تمليها السلطات المختصة والتي ترتكز على المقومات الأساسية للعمل وترجمتها معدلات أداء تتصف بالموضوعية والقابلية للقياس تجعل نظام التقييم أكثر عدالة ودقة.

– **صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم:** يمثل الوقت الذي تتطلبه عملية تقييم الأداء عنصرا هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالاشتغال وبحبهم الشديد لاستغلال الوقت لمصالحهم.

فإذا كانت العملية تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها ويفصلون عدم المشاركة في أدائها.

خلاصة الفصل:

إن الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

بينما عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيا منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها، كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر ال مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيهم ، وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها ومحاولة علاجها ولاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها.

إن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختارو الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف وكذلك الوظائف.

ونظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء وتعقدها تفي بعض الحالات، حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة، أي الموظفون التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية (أعمال المشرفين وغيرها)

وأبرزنا أيضا العلاقة المتداخلة بين كل من الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية ومدى تأثيرهما على أداء الموظفين، وكذلك نظام الحوافز والولاء التنظيمي على أداء الموظفين، إذ أن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناءا على عدة أسس مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلوا عملية أو طريقة ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان، ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

الفصل الثالث:

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لدى مديرية السكن لولاية المدية

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين لدى المؤسسات العمومية وجب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع، واخترنا مديرية السكن لولاية المدية وبالتحديد لدى مصلحة الإدارة والوسائل ليكون حقل بحثنا ودراستنا التطبيقية نظرا لكون المؤسسة ناتجة على المستوى الوطني ولكونه يشغل عدد لا بأس به من الأيادي العاملة والتي هي نواة بحثنا.

وبعد الدراسة النظرية استدعيت إجراء تربص تطبيقي لدى هذه المؤسسة من أجل إتمام الجزء النظري الذي تطرقنا إليه فبالنسبة لنا فترة التربص تعتبر أول احتكاك بميدان الشغل والتي مكنتنا من فهم مهام وهيكلة المؤسسة ومعرفة الطريقة والعمل الميداني فيما يخص موضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين، وكان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها وذلك عن طريق:

- إجراء مقابلات مع مختلف مصالح المديرية.
- الرجوع إلى وثائق خاصة بالمديرية.
- إعداد استبيان خاص بالموظفين في مديرية السكن.

ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى مبحثين رئيسيين وهما:

- ✓ **المبحث الأول: تقديم عام لمديرية السكن لولاية المدية.**
- ✓ **المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.**
- ✓ **المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.**

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية السكن لولاية المدية

تعتبر مديريات السكن من أهم المديريات التي تعنى بتطوير السكن والعمران والمدن، فهي تابعة مركزيا لوزارة السكن والمدينة.

المطلب الأول: التعريف بمديرية السكن لولاية المدية

هي هيئة عمومية ذات طبع إداري تسير وفقا للقانون الوظيفي العمومي (06- 03) تابعة لهيئتها الوصية المركزية تابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة.

مديرية السكن لولاية المدية على غرار جميع مديريات السكن عبر الوطن تعتبر مديرية حديثة النشأة وضعت حيز التنفيذ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13 /13 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجة لوزارة السكن والعمران والمدينة.

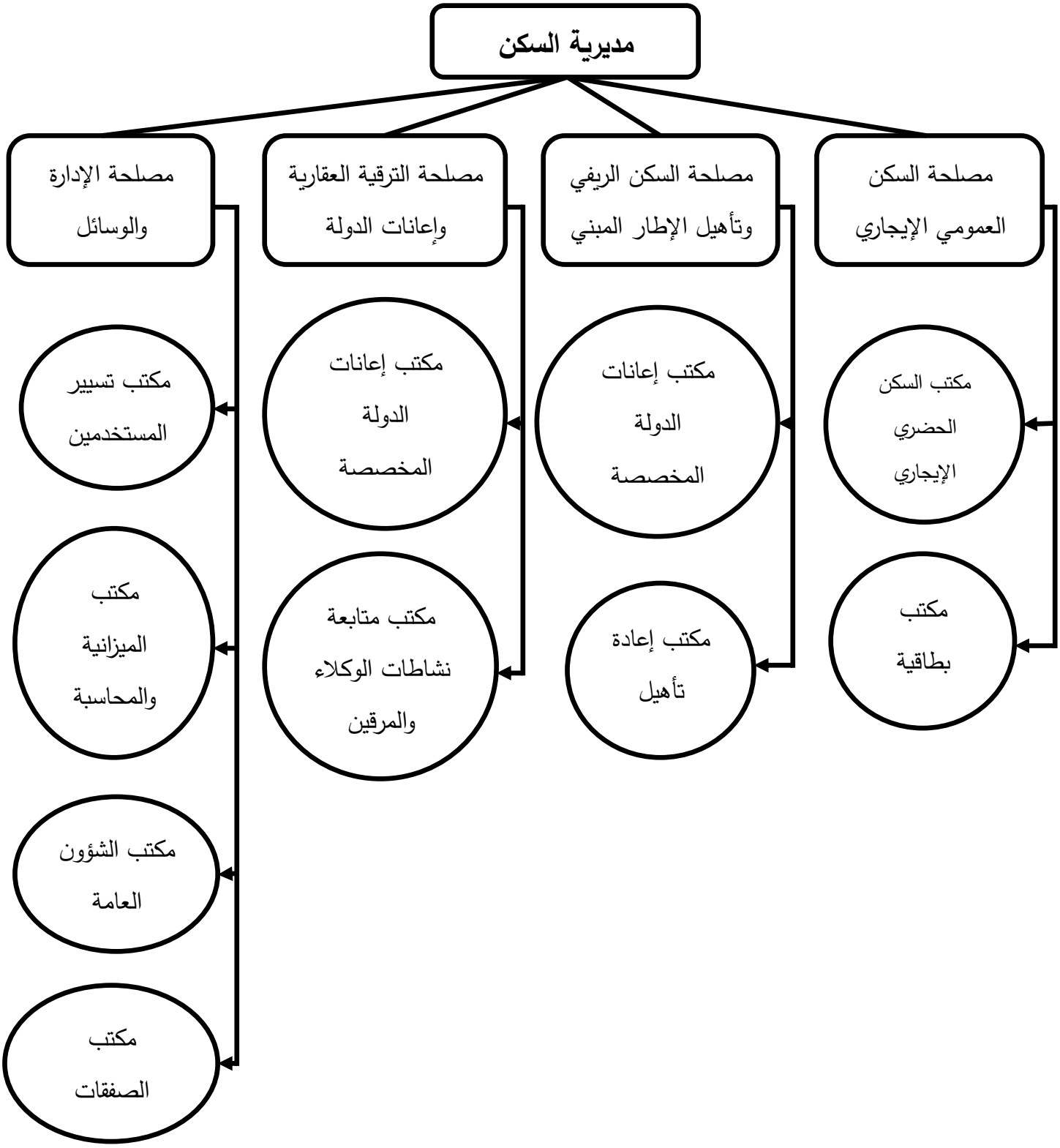
بعد أن كانت قبل صدور هذا المرسوم مجتمعة مع مديرية التجهيزات العمومية، حيث تتولى مديرية السكن مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالسكن على المستوى المحلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية

تضم مديرية السكن من ثلاث (3) إلى أربع (4) مصالح:

- مصلحة السكن العمومي الإيجاري.
- مصلحة السكن الريفي وتأهيل الإطار المبني.
- مصلحة الترقية العقارية وإعانات الدولة.
- مصلحة الإدارة والوسائل تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمديرية السكن



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: مهام ووظائف المديرية

تتولى مديرية السكن مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالسكن على المستوى المحلي.

وتكلف بهذه الصفة، بما يأتي:[1]

– اقتراح برامج السكن المبادر بها من الدولة والجماعات المحلية ومتابعة حالة تقدمها، بالاتصال مع السلطات المحلية والهيئات المعنية.

– المشاركة في مراقبة النوعية التقنية الخاصة بإنجازات القطاع وتنسيق النشاطات من أجل تطوير برامج الترقية العقارية.

– متابعة ومراقبة النشاط العقاري، الممارس من طرف الوكلاء العقاريين.

– متابعة ومراقبة النشاط العقاري الممارس من طرف المرقين العقاريين والمقاولين العقاريين.

– السهر على تنفيذ ومراقبة الإعانات العمومية وضمان متابعة الإنجازات المتعلقة بها.

– ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج السكن التي بادرت بها الدولة والجماعات المحلية.

– ضمان متابعة البطاقية المحلية في مجال توزيع السكن بالاتصال مع الجماعات المحلية والهيئات المعنية.

– ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج السكن.

المطلب الرابع: تعريف السكنات وأنواعها

أولا: حضيرة السكن بالجزائر

تقدر الحظيرة الجزائرية بحوالي 7 ملايين وحدة سكنية، 90% منها تعتبر سكنات خاصية، ونظرا للفارق الكبير بين التعداد السكاني و عدد السكنات فإن الأمر تطلب ايجاد

[1] من وثائق المؤسسة.

حلول استعجاليه لردم الهوة تمثلت بشكل رئيسي في مشروع المليون سكن الذي أطلق بمبادرة شخصية من رئيس الجمهورية ضمن مخطط خماسي (2005-2009) خصص له مبلغ 396 مليار دينار جزائري. وقد قطع المشروع أشواطا لا بأس بها حيث تفيد الأرقام الرسمية انه إلى غاية الفصل الأول من السنة الحالية تم تسليم 460 ألف وحدة سكنية في حين قدر عدد السكنات قيد الإنجاز 544 ألف وحدة. والمشروع جزء من سياسة عامة تشمل السكن والتهيئة العمرانية سيكلف خزينة الدولة خلال السنوات الخمس ما يعادل 18 مليار دولار". وتتوزع المليون وحدة سكنية على الشكل التالي 120.000 سكن اجتماعي بالإيجار 215.000 سكن اجتماعي تساهمي 275.000 سكن ريفي 80.000 سكن موجه للبيع عن طريق الإيجار 310.000 سكن ترقوي وبناء ذاتي.[2]

وينبغي في البدء لفت الانتباه أن الاهتمام بسياسة السكن قد أخذ بعدا خاصا منذ 1998 تاريخ بداية ما عرف بـ " سياسة التعديل الهيكلي" التي وقعتها الحكومة الجزائرية مع البنك العالمي.

وينص الاتفاق بالأساس على ضرورة تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في قطاع السكن وتنظيم سوق السكن من طرف الدولة وذلك بإيجاد الآليات القانونية التي تسهل ماليا وإداريا البدء في سياسة السكن الجديدة، تمثلت أساسا في ضرورة المبادرة بسياسة أكثر فعالية من أجل تسيير القطاع وذلك بتحريره ماليا وترشيد مجال تدخل الدولة. ومما نتج عن هذا الاتفاق تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى "بنك السكن" وإنشاء "مؤسسة ضمان القرض السكني".

[2] مجلة السكن العدد01 جوان 2008. قناة الجزيرة النشرة الاقتصادية

ثانيا: أنواع السكن بالجزائر

تتعدد أنواع السكنات وطرق الاستفادة منها بالجزائر حسب الطبقات الاجتماعية و مستوى دخل كل مستفيد، و يمكن إجمالها كالآتي :

السكن الاجتماعي:

مخصص للفئات الدنيا، وهو سكن ممول من طرف الدولة أو الجماعات المحلية وموجه فقط للأشخاص الذين تم تصنيفهم حسب دخلهم الشهري وهم ضمن الفئات الاجتماعية المعوزة والمحرومة التي لا تملك سكنا أو تقطن في سكنات غير لائقة تتعدم فيها شروط النظافة والصحة . ويستفيد من هذا السكنات من يقل دخلهم شهريا عن 12000دج ولا يزيد عن الضعف أي 24000 دج (و هو ما يعادل 150 دولار 300 دولار).

1_السكن التساهمي:

هو سكن يتم إنجازه أو اقتنائه عن طريق مساهمة مالية تمنحها الدولة وتسمى الإعانة للحصول على الملكية ويستهدف عرض السكن المدعوم ، أساسا طلبات السكن التي تتقدم بها الطبقات ذات الدخل المتوسط التي لا يمكنها الحصول على ملكية المسكن دون هذه الإعانة المقدمة من طرف الدولة. والإعانة يتكفل بها صندوق عمومي تم تأسيسه خصيصا لهذا الغرض يسمى الصندوق الوطني للسكن CNL. ويشارك في كل عمليات التدعيم المالي للسكن. و ويمكن الإشارة إلى أن الإعانة تعطى دون تعويض، إذ هي هبات مالية تساهم بها الدولة بغرض القضاء على أزمة السكن. ويستفيد من خدمات الصندوق وإعاناته ذوي الدخل القار وينقسمون إلى ثلاثة فئات[3]:

[3]مجلة السكن العدد 01 جوان 2008. قناة الجزيرة النشرة الاقتصادية.

الفئة الأولى:

تستفيد من إعانة مالية تقدر بـ400.000 دج وهو ما يعادل 6500 دولار وتقتصر على من يفوق دخلهم الشهري أكثر 5.2 مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون.

الفئة الثانية:

تستفيد من إعانة تقدر بـ 350.000 دج ما يعادل 5600دولار تقدم لمن يفوق دخلهم أكثر من 4 مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون.

الفئة الثالثة:

تستفيد من إعانة تقدر بـ 300.000 دج ما يعادل 4900 دولار تقدم لمن يفوق دخلهم أكثر من 5 مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون.

2- السكن –بع عن طريق الإبحار - :

طريقة يتم من خلالها احتساب ثمن كراء السكن كثمن بيع بالتقسيط حيث عند بلوغ المستأجر القيمة المالية للسكن التي سندها لمدة سنوات يتم التنازل له من قبل الدولة وفق دفتر شروط موقع بين الدولة صاحبة السكن والمواطن المستأجر. تلقى هذه الصيغة إقبالا كبيرا في الجزائر نظرا لسهولة التسديد على المدى الطويل والتي يفوق الـ25 سنة وهو ما يلقى إغراء الموطنين ذوي الدخل الضعيف على اعتبار أنه يتماشي وظروفهم الاقتصادية والمعيشية[4].

[4]مجلة السكن العدد 01 جوان 2008. اعلان وزارء السكن لدول الاتحاد المغاربي 14 جمادي الأخيرة 1429 هـ الموافق لـ18 يونير 2008.

3 – السكن الريفي:

يشمل فئة الفلاحين الذين يقطنون خارج النسيج العمراني قصد تثبيتهم بالقرب من أراضيهم ومزارعهم. و يأتي مشروع السكن الريفي بعد عملية النزوح الريفي التي شهدتها البلاد جراء الأزمة الأمنية، إذ أدى غياب الأمن وشعور الآلاف من العائلات بأنها مهددة في أرواحها إلى خلق وضع من الفوضى تمثل في ظهور بناءات الصفيح على مشارف المدن و بروز تجمعات سكنية انعدمت فيها أدنى ضروريات الحياة. وقد أدى ذلك كله إلى خلق وضع اجتماعي مزري زاد من المتاعب اجتماعية والصحية للسكان، وفي بعض الأحيان تسبب في تداعيات أمنية حيث خلقت هذه التجمعات السكنية الفوضوية وضعيات استحال التحكم فيها أمنيا بسبب انتشار الجريمة بشتى أنواعها نظرا لتراكمات عدة حيث كانت طبيعة السكن الهش ملاذ أمنا لمروجي المخدرات. وقد عجلت هذه الأوضاع إلى دفع السلطات العمومية بالتفكير جليا في خلق مشروع السكن الريفي. هذا البرنامج السكني ازدواجي التسيير، إذ تشرف عليه وزارتا الفلاحة والسكن والعمران اللتان تعملان على إعطاء الأولوية لسكان الأرياف لوضع حد لظاهرة النزوح الريفي أين توفر لهم كل ضروريات الحياة خاصة التغطية الصحية و الصرف الصحي والماء والكهرباء إضافة إلى المرافق الاجتماعية الترفيهية المتنوعة وفضلا عن ذلك يوفر لهم الأمن بمنح حصة لأفراد القوات النظامية المختلفة ممن يرغبون في السكن بالريف والمنحدرين عادة من أوساط ريفية.

نبذة عن البرنامج الخماسي :

شهد قطاع السكن والعمران خلال الفترة 1999– 2011تطورات هامة في مجال تجسيد البرامج السكنية وتوزيعها وفقا لمختلف صيغ الاستفادة.[5]

[5]مجلة السكن العدد 01 جوان 2008. اعلان وزارء السكن لدول الاتحاد المغاربي 14 جمادي الاخيرة 1420 ه الموافق ل18 يونيو 2008.

و يسعى ذات القطاع إلى تجسيد مليوني وحدة سكنية في أفاق 2014 حسب البرنامج الحكومي المسطر تطبيقا لتوجيهات الرئيس عبد العزيز بوتفليقة الذي يولي أهمية كبرى لهذا القطاع للقضاء .على أزمة السكن في الجزائر

تمكن قطاع السكن من إنجاز 800 ألف وحدة سكنية في ظل العمل بالبرنامج الخاص بدعم الإنعاش الاقتصادي الذي تبنته الدولة بعد رئاسيات 1999.

وقد تم توجيه ما نسبته 72 بالمائة من هذه الوحدات السكنية إلى المدن وذلك بهدف القضاء على السكنات الهشة التي تولدت على مستوى المدن جراء هجرة الأرياف بسبب حالة لا استقرار التي ميزت فترة التسعينيات.

بداية من 1997 وضعت الدولة كل الآليات المناسبة لتسهيل الحصول على السكن بوضع صيغ جديدة ادمج المواطن في تمويلها منها السكن الاجتماعي لتساهمي والسكنات البيع بالإيجار.

وفي هذا الشأن تم تسلسم 361765 سكنا اجتماعيا إيجازيا و169548 سكنا اجتماعيا تساهميا و27253 سكنا ترقويا و236057 سكنا ريفيا و55000 سكنا عن طريق البيع بالإيجار خلال تجسيد هذا البرنامج شهدت الجزائر كارثتين طبعتين هما فياضات باب الواد 10 نوفمبر2001 و زلزال بومرداس 21 ماي 2003 و الأمر الذي استدعى توفير حصص سكنية للمنكوبين.

ومع بداية سنة 2000 شهد القطاع نقلة نوعية تميزت بتوفير الإمكانيات المالية والمادية. وهو الأمر الذي جسد في فتح عدة ورشات للبناء على المستوى الوطني تحدي الأمل .... انجاز مليون وحدة سكنية على المستوى الوطني خلال الخماسي 2005-2009 جندت الدولة كل الوسائل المالية والمادية لتحقيقي هذا المشروع الضخم الذي وجه 60 بالمائة منه إلى للسكن الحضاري ويهدف هذا البرنامج إلى مضاعفة إنجاز السكنات و

التجهيزات العمومية مع التركيز على تحسين الإطار المبني وتنويع عروض السكن وتشجيع الترقية العقارية عبر تسهيل الحصول على القروض والإبقاء على دعم الدولة عبر مواصلة إنجاز برامج السكن الاجتماعي الإيجاري الموجه للفئات المحرومة.[6]

للإشارة تساهم شركات أجنبية في تجسيد هذا المشروع وذلك بنسبة 8 بالمائة فقط مقابل 92 بالمائة شركات جزائرية السكن الاجتماعي الإيجاري والسكن التساهمي صيغ للاستفادة من السكن حسب الدخل الشهري تبنت الجزائر خيار مواصلة دعم السكن الاجتماعي الإيجاري الموجه لفئة لشرائح المجتمع ضعيفة الدخل حيث يمول هذا النوع من السكن بشكل كلي من ميزانية الدولة.

وجهت هذه الصيغة للاستفادة من السكن للفئات الاجتماعية التي يقل دخلها الشهري عن 24 ألف الذي يحدد قواعد منح السكن العمومي الإيجاري.

ولتحديد شروط الاستفادة من هذا النوع من السكن صدر المرسوم التنفيذي رقم 08 142 المؤرخ في 11 ماي 2008 الذي حدد قواعد منح السكن العمومي الإيجاري بالمقابل وجهت السكن الاجتماعي التساهمي لفئات الاجتماعية ذات الدخل المتوسط و يرتكز أساسا على تركيب مالي مشترك بين المساهمة الشخصية للمستفيد وإعانة الدولة غير معوضة تتم عن طريق الصندوق الوطني للسكن ومحددة بمبلغ مالي أقصاه 700 ألف دينار للمسكن لواحد.

تسمح هذه الصيغة من الحصول على الملكية و يمكن أن يتم البناء بشكل جماعي أو نصف جماعي وفردي.

[6]مجلة السكن العدد01 جوان 2008. اعلان وزارة السكن لدول الاتحاد المغاربي 14 جمادي الاخيرة 1429 هـ الموافق لـ18 يونيو

ومند سنة 2000 وضع في متناول المواطنين صيغة أخرى للحصول على السكنات البيع بالإيجار تمثلت في سكنات البيع بالإيجار مع إمكانية الحصول على ملكية المسكن بعد فترة محددة من الكراء "وكالة عدل" تتكلف بإنجاز 55 ألف وحدة سكنية.

كلفت الوكالة الوطنية لتحسين و تطوير السكن " عدل " بإنجاز 55 أف وحدة سكنية على التراب الوطني فيما سيتكفل بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتجسيد البرنامج الثاني يتضمن إنجاز 65 ألف وحدة سكنية.[7]

وفي هذا الشأن تم انجاز أزيد من 44 ألف وحدة سكنية بصيغة البيع بالإيجار ما بين 200-2005 وتحولت بذلك تصاميم السكنات التي كانت مجرد على تصميم على الورق إلى فرحة لكثير من الجزائريين.

السكن الريفي: انجاز أزيد من 400 ألف سكن خلال الفترة 2005-2009

تجسيدا لسياسة التجديد الريفي المنتهجة مند سنة 2000 راهنت الدولة على تطوير السكن الريفي باعتباره العمود الفقري لتحقيقي التنمية الوطنية و لهذا فقد تم إنجاز أزيد من 400 ألف .سكن ريقي خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2009.

ومند سنة 2002 تحول تمويل تسيير إعانات السكن الريفي مباشرة للصندوق الوطني للسكن ووضعت هذه الإعانة في نفس سلم السكن الاجتماعي التساهمي.

تخصيص حصة 200 ألف سكن اجتماعي لتجسيد سياسة القضاء على السكن الهش بالموازاة مع تبني الجزائر لمختلف الصيغ لتسيير مسألة السكن عرفت ظاهرة انتشار السكن الهش ومند سنة 2000 التهجت الجزائر سياسية القضاء على السكن وذلك من خلال تخصيص200 ألف وحدة سكنية كما تم القضاء على 70 ألف سكن الهش عبر الوطن ما

[7]إعلان وزارء السكن لدول الاتحاد المغاربي الموافق ل18 يونيو 2008

بين 2000-2008 تخصيص 300 مليار دينار لعملية التحسين الحضاريي... إطار مبني بمواصفات تقنية وجمالية مميزة خصص البرنامج الخماسي 2005-2009 ميزانية قدرها أزيد من 300 مليار دينار لعملية التحسين الحضاري من أصل 448 مليار دينار وجهت للدراسات وتغطية العجز في المرافق الحيوية على مستوى الأحياء السكنية والمدن.

للإشارة فقد مس هذا البرنامج بحلول سنة 2009 أزيد من ألف موقعا عبر الوطن. برامج سكنية خاصة بمناطق الهضاب العليا والجنوب أزيد من 93 لف وحدة سكنية بالهضاب و 56 ألف وحدة بالجنوب تعد منطقتي الهضاب العليا والجنوب شريان التنمية الوطنية ولهذا فقد حظيت المنطقتين ببرنامجين خاصين خلال الخماسي 2005-2009 سمحا بإنجاز أزيد من 93 لف وحدة سكنية .بالهضاب و 56 ألف وحدة بالجنوب.[8]

تجديد أزيد من 6400 وحدة عمومية تم إنجازها على المستوى الوطني 1999-2011 تكفل قطاع السكن و العمران بمهمة تجديد هياكل الدولة وتجهيزاتها ضمن مختلف القطاعات حيث تم تجديد أزيد من 6400 وحدة عمومية خلال الفترة الممتدة من 1999-2011.

وفي طليعة تجديد هذه التجهيزات نجد قطاع التربية الوطنية الذي حظي بتجديد 2900 وحدة وكذا -2011.قطاع التعليم العالي حيث تم إنجاز أكثر من 11000 مشروع ما بين 1999.

تخصيص 10 مليار دينار لإعادة الاعتبار للبناء القديم بهدف المحافظة على التراث المبني تم وضع برنامج خاص لإعادة الاعتبار للبناء القديم وتخصيص 10 مليار دينار من اجل ترميم للبنيات التي تحمل بصمات معمارية مميزة وقد وجه هذا البرنامج أساسا إلى البنيات المتواجدة بكل من ولاية الجزائر وهران عنابة وقسنطينة.

[8]جريدة الخبر وكالة ريتز الدولية - مجلة السكن العدد 01 جوان 2012.

إنجاز أزيد من مليوني وحدة سكنية في أفاق 2014 .

يطمح قطاع السكن لإنجاز أزيد من مليوني وحدة سكنية في أفاق سنة 2014 وذلك بعد تجسيد مخطط السكن المندرج في إطار البرنامج الخماسي 2010-2014

ولهذا الشأن تم تخصيص أزيد من 4300 مليار دينار لتمويل هذا البرنامج الضخم الذي خصص 75بلمائة منه إلى تمويل السكن الاجتماعي الإيجاري.

بعد مرور 50 سنة من مسيرة البناء والتشيد تعد الجزائر اليوم أزيد من 5ر7 مليون وحدة سكنية وتطمح لبلوغ 8 ملاين وحدة سكنية في أفاق 2014 .[9]

[9]جريدة الخبر وكالة ريتز الدولية – مجلة السكن العدد 01 جوان 2012

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

اشتمل الجانب النظري على فصلين حيث أدرج فيهما نظرة عامة عن الرضا الوظيفي ومختلف سياساته التي يمكن إتباعها لتحقيق مستوى عال من الأداء، وتم إسقاطها على الجانب التطبيقي وهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين بمديرية السكن لولاية المدية والتي تحتوي على 19 سؤال.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعتبر الدراسات الاستقصائية تمهيدا لدراسة النظرية في حالة غياب دراسات سابقة تتضمن متغيرات البحث.

1- أهداف الدراسة:

- التعرف على الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.

- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي.

- أن الرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

2- اختيار العينة:

عينة الدراسة الميدانية عبارة عن عينة قدرها 30 موظف، حيث اشتملت هذه العينة على:

1- رؤساء مصالح.

2- متصرفين إداريين.

3- أعوان إداريين.

4- حراس.

3- طرق جمع المعلومات:

تم إجراء الدراسة الاستقصائية بالاعتماد على تقنية تحليل الاستبيان، فإن عملية جمع البيانات تمت بالاعتماد على الطرق التالية.

1- توزيع جزء من الاستبيانات على مستوى (مصالح المديرية والموظفين ...) حيث يتم تقديم الاستبيان للشخص الذي يخصه الموضوع المدروس ويطلب منه ملء الاستبيان وإعادته إلى نفس المكان وهذا بعد تقديم بعض الشروحات.

2- جمع الاستبيانات منترك المجال لهم في الإجابة بحرية.

المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة

1- تحديد مشكلة الدراسة:

- **تتمثل الإشكالية الرئيسية فيما يلي:**

لا توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مديرية السكن بولاية المدية.

2- أهداف الدراسة:

- قياس درجة أهمية المتغيرات المدروسة في البحث لدى الموظفين، ومدى تأثيرها على الأداء.

- قياس مستوى الرضا لدى الموظفين.

- قياس مستوى الأداء للموظفين.

- إيجاد نوع العلاقة وقوة تأثيرها على الأداء لدى مديرية السكن.

3- تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

بما أن الهدف من الدراسة هو قياس الرضا الوظيفي على الأداء فقد استهدفت الدراسة رؤساء المصالح، أعوان إداريين، الحراس.

4- إعداد الاستبيان:

تم إعداد الاستقصاء باللغة العربية وهو يتضمن ثلاث أجزاء رئيسية هي:

في الجزء الأول البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني مكونات الرضا الوظيفي، وفي الجزء الثالث المتغير التابع (أبعاد الأداء).

توزيع استمارة الاستبيان:

قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات مست 30 موظف بالمديرية، استغرقت مدة أسبوع.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات الاستبيان

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

- معامل ألفا كرو نباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

-الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباط R، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدار B، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان:

أ: اختبار التوزيع الطبيعيلمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1 ، −1] و (Kurtosis) محصور بين [3،−3][10].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.161−و 0.857 −و هي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.540−و 1.316 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (04): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
مكونات الرضا الوظيفي	0.419	0.531	0.813	0.513
أبعاد الأداء				
كمية الجهد	0.419	-0.725	0.813	1.315
نوعية الجهد	0.419	-0.525	0.813	-0.540
نمط الأداء	0.419	-0.724	0.813	0.307

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

[10]محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

ب: الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (01)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ج: ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

1: معامل ألفا كرو نباخ لمحور مكونات الرضا الوظيفي :

1.1: معامل ألفا كرو نباخ لبعد مكونات الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (05): معامل الثبات لفقرات بعد مكونات الرضا الوظيفي

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
08	0.535

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد مكونات الرضا الوظيفي يفوق (50 %)، حيث كانت نسبته (53%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2: معامل ألفا كرو نباخ لمحور أبعاد الاداء:

2-1: معامل ألفا كرو نباخ للبعد كمية الجهد:

الجدول رقم (06): معامل الثبات لفقرات متغير كمية الجهد

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
04	0.465

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد كمية الجهد أقل من (50 %) حيث كانت نسبته (46.5 %) هذا يعني أن ثبات هذا البعد متوسط .

2-2: معامل ألفا كرو نباخ لمحور نوعية الجهد:

الجدول رقم (07): معامل الثبات لفقرات لبعد نوعية الجهد

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
03	0.536

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد نوعية الجهد أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (53.6%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول .

2-3: معامل ألفا كرو نباخ لبعد نمط الأداء:

الجدول رقم (08): معامل الثبات لفقرات لبعد نمط الأداء

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
04	0.621

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد كمية الجهد أقل من (50 %) حيث كانت نسبته (62.1 %) هذا يعني أن ثبات هذا البعد مقبول .

3: **معامل ألفا كرو نباخ لكل فقرات الاستبيان:**

الجدول رقم (09): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
25	0.751

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (75.1 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث، سوف نقوم بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالدراسة.

المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، حسب المؤهل العلمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1: توزيع العينة حسب السن:

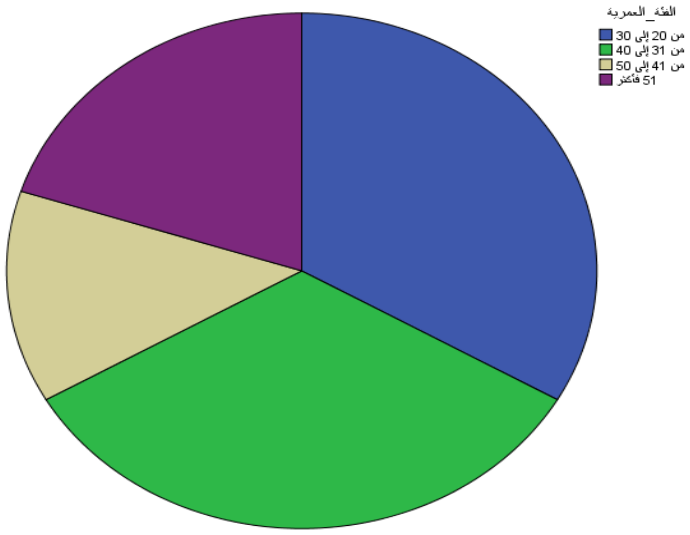
يمثل الجدول رقم (10) والشكل رقم (17) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من20-30	**10**	**%33.3**
من31-40	**10**	**%33.3**
من41-50	**4**	**%13.3**
أكثر من51	**6**	**%20**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (17): توزيع العينة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أكبر عدد من الأفراد المستجوبين تشكل من الفئتين العمريتين من (20 إلى30سنة) ومن (31-40) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من حديثي التوظيف، حيث قدرت نسبة كل من الفئتين بـ 33.3%، أما الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) فقد بلغت ما نسبته 13.3%، أما الفئة العمرية أكثر (50 سنة) فقد بلغت ما نسبته 20%.

2: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوظيفة:

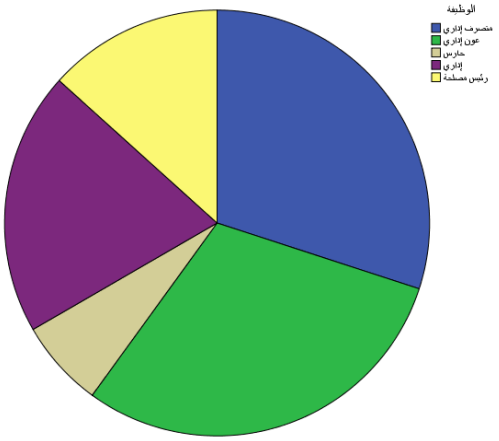
يمثل الجدول رقم (11) والشكل رقم (18) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
حارس	2	6.3%
عون إداري	9	28.1%
إداري	6	18.8%
متصرف إداري	9	28.1%
رئيس مصلحة	4	12.5%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (18): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

3: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

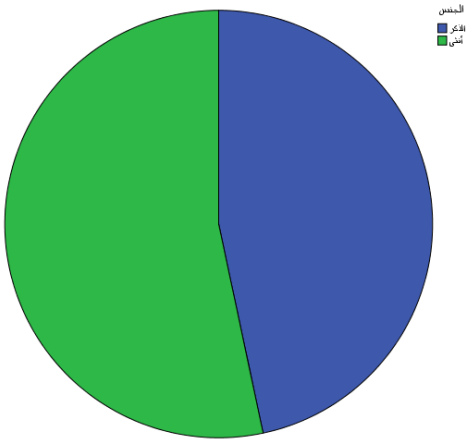
يمثل الجدول رقم (12) والشكل رقم (19) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	14	%46.7
أنثى	16	%53.3
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (19): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور لا تساوي نسبة الإناث، بحيث بلغت كليهما نسبة 47% ذكور و53% إناث أي 14فرد من الذكور و16فرد من الإناث، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

4-توزيع العينة حسب الأجر:

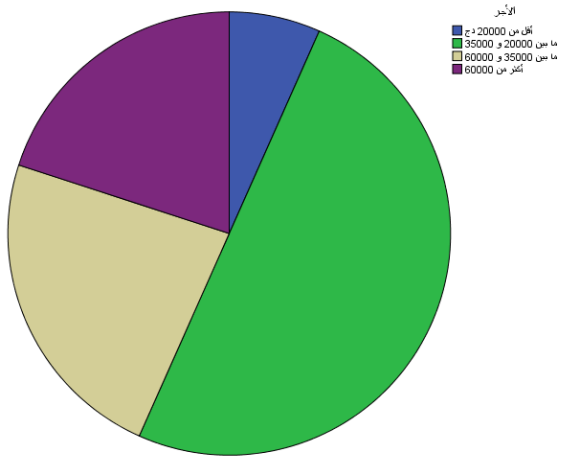
يمثل الجدول رقم (13) والشكل رقم (20) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأجر:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب الأجر

المستوى	التكرارت	النسبة المئوية %
أقل من 20000 دج	2	%6.3
ما بين 20000 و35000 دج	15	%46.9
ما بين 35000 و60000 دج	7	%21.9
أكثر من 60000 دج	6	%18.8
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (20):توزيع العينة حسب الأجر



المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للأجراء هم ما بين 20000 و35000دج، بنسبة46.9%، تليها نسبة ما بين 35000 و60000 دج بنسبة تقدر ب 21.9%، ثم تليها نسبة الأجراء الأكثر من 60000 دج بـ 18.8%، أما الأقل من 20000 دج فنسبتهم ضعيفة حيث قدرت بـ6.3%، وهذ يعود لضعف الطلب على شهادة تقني سامي.

5: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

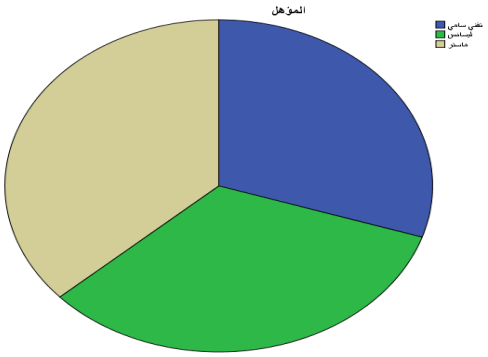
يمثل الجدول رقم (14) والشكل رقم (21) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرارت	النسبة المئوية %
ثانوي	6	%22
جامعي	16	%51
دراسات عليا	8	%27
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (21): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمؤهلين هم من المستوى ماستر بنسبة36.7%، تليها نسبة ليسانس بنسبة تقدر ب 33.3%، أما التقني سامي فنسبتهم ضعيفة حيث قدرت بـ 30%، وهذ يعود لضعف الطلب على شهادة تقني سامي.

6-توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

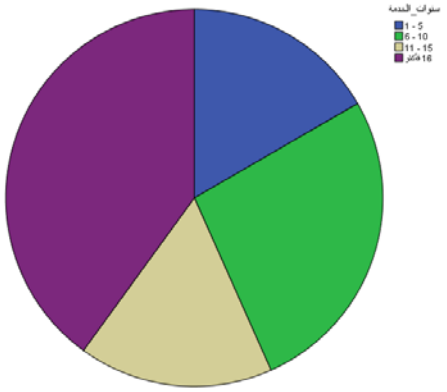
يمثل الجدول رقم (15) والشكل رقم (22) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارت	النسبة المئوية %
من 1-5	5	%16.1
من 6-10	8	%25.8
من 11-15	5	%16.1
أكثر من 16	12	%38.7
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (22): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل اكثر من16سنة كانت أكبر حيث قدرت بـ38.7%، ووجدنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم من 6-10سنوات بلغة نسبة25.8%، في حين تقارب الفئة أقل من 5سنوات خبرة ما نسبته 16.1%، والفئة من11-15 سنة بنسبة 16.1%، وهذا يؤكد أن أقل المستخدمين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات والفئة(11الى15).

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي والأداء) في مديرية السكن بولاية المدية، سيتم التطرق إلى مؤشرات المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة .

1: تحليل وتفسير إجابات العينة حول مكونات الرضا الوظيفي:

أ: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" مكونات الرضا الوظيفي":

الجدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد "مكونات الرضا الوظيفي"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مكونات الرضا الوظيفي	4.375	0.997						
-أشعر بالرضا اتجاه المديرية بسبب ظروف العمل الجيدة.	1.5	1.042	التكرار	0	15	5	7	3
			النسبة %	0	48.4	16.1	22.6	9.7
-أشعر بالرضا اتجاه الأجر والحوافز التي أحصل عليها.	2.00	1.117	التكرار	6	17	3	3	1
			النسبة %	20	56.7	10	10	3.3
-أشعر بالرضا نحو منظمتي لأنها تضمن لي الترقية دوريا.	2.00	0.964	التكرار	10	13	2	5	0
			النسبة %	33.3	43.3	6.7	16.7	0
- أشعر بالرضا نحو منظمتي لأنها تحدد ساعات العمل الواجب إنجازها.	3.00	0.980	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة %	20	43.3	13.3	20	3.3
- أشعر بأنني مهتم بعملي اليومي.	2.00	0.984	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة %	20	43.3	13.3	20	3.3
- نتيجة تقييم المسؤولين عنك تعتبر فعليا حقيقة أدائك بالعمل.	3.00	0.868	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة %	20	43.3	13.3	20	3.3
- أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار.	2.00	0.986	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة %	20	43.3	13.3	20	3.3
- أشعر بالرضا اتجاه المديرية التي أعمل بها.	2.00	1.042	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة %	20	43.3	13.3	20	3.3

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد مكونات الرضا الوظيفي 4.375 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0.99 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓**تشير نتائج العبارة الأولى** (أشعر بالرضا اتجاه المديرية بسبب ظروف العمل الجيدة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 1.5 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.042 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 48،4% من الموظفين المستجوبين يشعرون بالرضا اتجاه المديرية بسبب ظروف العمل الجيدة، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية** (أشعر بالرضا اتجاه الأجر والحوافز التي أحصل عليها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.117، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 56.7%من الموظفين المستجوبين يشعرون بالرضا اتجاه الأجر والحوافز التي ويحصلون عليها، بينما 10% لا يشعرون بذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثالثة** (أشعر بالرضا نحو منظمتي لأنها تضمن لي الترقية دوريا): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.964 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 43،3%من الموظفين المستجوبين يشعرون بالرضا بينما 16.7%لايشعرونبذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الرابعة** (أشعر بالرضا نحو منظمتي لأنها تحدد ساعات العمل الواجب إنجازها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.964 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن 43.3%من الموظفين المستجوبين يشعرون بالرضا، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الخامسة** (أشعر بأنني مهتم بعملي اليومي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.984 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن 43.3%من الموظفين المستجوبين يشعرون بالاهتمام بالعمل اليومي، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السادسة** (نتيجة تقييم المسؤولين عنك تعتبر فعليا حقيقة أدائك بالعمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.868 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن 43.3%من الموظفين المستجوبين يوافقون، بينما 20% لا يوافقون.

✓**تشير نتائج العبارة السابعة** (أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.984 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 43.3%من الموظفين المستجوبين يوافقون، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثامنة** (أشعر بالرضا اتجاه المديرية التي أعمل بها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.984 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 43.3%من الموظفين المستجوبين يوافقون ويشعرون بالرضا اتجاه المديرية التي يعملون بها، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

2: تحليل وتفسير إجابات العينة حول الأداء (المتغير التابع):

الجدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الأداء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأداء	3.150	1.154						
-كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر معقولة.	3.40	1.003	التكرار	2	15	8	3	2
			النسبة%	6.7	50	26.7	10	6.7
- في طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأنك على استعداد لذلك	3.47	1.106	التكرار	2	20	0	6	2
			النسبة%	6.7	66.7	0	20	6.7
-التحفيز الغير المادي من قبل المدير يزيد من انتاجيتك	3.17	1.341	التكرار	5	9	7	4	5
			النسبة%	16.7	30	23.3	13.3	16.7
يقوم مديرك مباشرة بتقييم أدائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها.	3.27	1.258	التكرار	6	8	6	8	2
			النسبة%	20	26.7	20	26.7	6.7
-يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة.	3.30	1.264	التكرار	5	11	5	6	3
			النسبة%	16.7	36.7	16.7	20	10
-يؤدي العاملين المهام الوظفة طبقا لمعاير الجودة المطلوبة.	3.53	1.106	التكرار	5	14	4	6	1
			النسبة%	16.7	46.7	13.3	20	3.3
-يبذل العاملين الجهد الكافي لا نجاز المهام في الوقت المحدد	3.77	1.040	التكرار	4	15	2	6	1
			النسبة%	13.3	50	6.7	20	3.3
-تساهم معاير الأداء في إنجاز الأعمال طيقا للمعايير تقييم الأداء في انجاز الاعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة	3.30	1.022	التكرار	4	8	12	5	1
			النسبة%	13.3	26.7	40	16.7	3.3
مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضيا لك	3.77	1.223	التكرار	10	11	2	6	1
			النسبة	33.3	36.7	6.7	20	3.3
لديك الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الأدرة	3.80	1.064	التكرار	6	18	2	2	2
			النسبة	20	60	6.7	6.7	6.7
لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	3.77	1.104	التكرار	8	13	4	4	1
			النسبة	26.7	43.3	13.3	13.3	3.3
يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي	3.03	1.326	التكرار	4	10	3	9	4
			النسبة	13.3	33.3	10	30	13.3

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– بلغ المتوسط الحسابي لمكونات الرضا الوظيفي 3.15 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 1.154حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓**تشير نتائج العبارة الأولى** (كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر معقولة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.40، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.003، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر معقولة، بينما حوالي 10% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية** (في طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأنك على استعداد لذلك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.47، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 66.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه اذ طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأنك على استعداد لذلك، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثالثة** (التحفيز الغير المادي من قبل المدير يزيد من انتاجيتك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.17، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.341، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التحفيز الغير المادي من قبل المدير يزيد من انتاجيتك، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون بشدة على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الرابعة** (يقوم مديرك مباشرة بتقييم أدائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.27، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.258، أي يوجد تشتت في

الإجابات، كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يقوم مديرك مباشرة بتقييم أدائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها، بينما حوالي 26.7% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الخامسة** (يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.264، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 36،7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السادسة** (يؤدي العاملين المهام الوظيفة طبقا لمعاير الجودة المطلوبة.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.53، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يؤدي العاملين المهام الوظيفة طبقا لمعاير الجودة المطلوبة، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السابعة** (يبذل العاملين الجهد الكافي لا نجاز المهام في الوقت المحدد): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.040 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يبذل العاملين الجهد الكافي لأنجز المهام في الوقت المحدد، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثامنة** (تساهم معاير الأداء في إنجاز الأعمال طيقا للمعايير تقييم الأداء في انجاز الاعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.022، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على

أنه تساهم معاير الأداء في إنجاز الأعمال طيقا للمعايير تقييم الأداء في انجاز الاعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة التاسعة** (مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضيا لك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.223، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 36.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضيا لك، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة العاشرة** (لديك الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الإدارة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.80، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.164، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الادارة، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الحادية العشر** (لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.104، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 43.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه لديهم الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون بشدة على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية عشر** (يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.03، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.326، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 33.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد مكونات الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري، وكما نعلم احصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

– لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تحديد مكونات الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمديرية السكن بالمدية، عند مستوى المعنوية 05،0.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد مكونات الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد مكونات الرضا الوظيفي على أداء العاملين)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	18.85	6.857		2.753	0.10
مكونات الرضا الوظيفي	1.509	0.449	0.536	3.361	0.002

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد مكونات الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمديرية السكن بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-**الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين مكونات الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمديرية السكن بالمدية، عند مستوى المعنوية 0.05.

-**الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين لبعد مكونات الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمديرية السكن بالمدية، عند مستوى المعنوية.0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد مكونات الرضا الوظيفي قدرت عند3.361 مستوى دلالة 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد مكونات الرضا الوظيفي وأثره على أداء عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين بالمديرية السكن بالمدية ، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى غير مقبولة **ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد دور لبعد مكونات الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمديرية السكن بالمدية ، عند مستوى المعنوية 0.05، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.**

-أداء الموارد البشرية=18.878+1.509 (مكونات الرضا الوظيفي).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مديرية السكن بولاية المدية

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، سوف نستعين بتحليل انحدار البسيط من أجل توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين (الرضا الوظيفي).

أ: تحليل انحدار البسيط أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين:

الجدول رقم (19): تحليل انحدار البسيط الرضا الوظيفي على أداء العاملين

النموذج		المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة f	مستوى دلالة f	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
		B	الخطأ المعياري	Beta						
1	ثابت Constant	1.368-	9.785		0.142-	0.888	19.115	0.000	0.441	0.641
	أداء	0.743	0.168	0.641	4.418	0.000				

المصدر : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بالمديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).
- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بالمديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).
- ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة Tالمحسوبة للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) قدرت بـ4.418 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية(0.05)، كما أن قيمة معامل انحدار β تساوي 0.641، أي هناك علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.441، هذا يعني أن 44.1% من التباين في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمةF قدرت بـ19.115عند مستوى دلالة قدر بـ0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية قدرت ب 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

-أداء الموارد البشرية=1.368+ 0.743 (الرضا الوظيفي).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية الرئيسية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وتحقيق أداء أفضل للعاملين لدى موظفي مديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05)، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير بعد مكونات الرضا الوظيفي في تعزيز أداء الموارد البشرية لدى موظفي مديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للبحث، بحيث قمنا بأعداد استبيان لدى مديرية السكن لولاية المدية، والذي من خلاله تناولنا دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري لدى مديرية السكن بالمدية، ومن خلال اجابات توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وتحقيق أداء أفضل للعاملين لدى موظفي مديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05)، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير بعد مكونات الرضا الوظيفي في تعزيز أداء الموارد البشرية لدى موظفي مديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

خاتمة عامة

يتضح من خلال دراستنا الأثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية (دراسة حالة بمديرية السكن) بأن مسألة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وتقليل من عدم رضاهم عن العمل هي ظاهرة قام بدراستها بعض الباحثون، ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إداراة شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة ومن خلال المدة التي قضيناها في مصلحة المستخدمين مديرية السكن، تمكنا من التعرف على عالم أخر ألا وهو عالم الشغل والتطبيق، واستطعنا أخذ ولو فكرة عن الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين ومن هنا يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلى:

أولا: النتائج النظرية:

– هناك العديد من التعاريف المختلفة الرضا الوظيفي حيث يمثل شعور العامل بأن العمل يحقق له إشباع كامل وهو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة.

– يشير الأداء النتائج العلمية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.

– يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك العناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

– إن على الموظف دائما أن يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل المعاناة الناتجة عن عدم الرضا أخف من المشكلات التي سيترتب عليها ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة وذلك لما يمارسه من آثار على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية

_ إن المحرك الأساسي الدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محتد الحصول الموظف على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار

الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة ومنفعة وتكون هذه الحالة عندما تعطى الحوافز والعوائد.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

في إطار النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية تأكد لنا عدم صحة الفرضية الثالثة المدرجة في مقدمة البحث والتي تعنى بالجانب التطبيقي والمتمثلة في:

– لا توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مديرية السكن بولاية المدية.

جيث نجد:

- **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بالمديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بالمديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

- ومن خلال اختبار الفرضيات المتحل عليها من مخرجات الاستبيان، وجدنا أن قيمة Tالمحسوبة للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) قدرت بـ 4.418 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية(0.05)، كما أن قيمة معامل انحدار β تساوي 0.641 ، أي هناك علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية ،كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.441، هذا يعني أن 44.1% من التباين في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمةF قدرت بـ19.115، بمستوى دلالة قدر بـ0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية قدرت ب 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

-أداء الموارد البشرية=1.368+ 0.743 (الرضا الوظيفي).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية الرئيسية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة تأثير بين الرضا الوظيفي وتحقيق أداء أفضل للعاملين لدى موظفي مديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05)،

كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير بعد مكونات الرضا الوظيفي في تعزيز أداء الموارد البشرية لدى موظفي مديرية السكن بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

ثالثا: التوصيات:

من بين التوصيات التي نقدمها للمسؤولين **في** مديرية السكن لولاية المدية نجد ما يلي:

- الاهتمام بظروف العمل بالنسبة للعمال واستمرار الإدارة بحرصها على سماع مقترحات الموظفين والعمل بها إن أمكن.
- إتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراتهم.
- ضرورة إعادة هيكلة أماكن العمل لكي يتناسب مع عدد الموظفين.
- وضع نظام يقيم الموظفين على مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين من طرف المسؤولين مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها.
- إحساس الموظفين بمدى تواجدهم داخل المؤسسة.
- تحسين أساليب الإشراف نمط القيادة للموظفين.

رابعا: أفاق الدراسة:

من خلال البحث الذي قمنا به، لاحظنا وجود عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

_ أثر الأجور على أداء الموظفين لدى مؤسسات القطاع بالجزائر.

_ دور قانون الوظيف العمومي في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر.

_ أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء لدى مؤسسات القطاع العام في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

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

2-إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

3-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

4-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

5-اعمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 170 زهير ثابت كيفية تقسيم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية مصر ،2001.

6-اعمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 170 زهير ثابت كيفية تقسيم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية مصر ،2001.

7-بن طالب سامية ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010.

8-بن طالب سامية ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010.

9-جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.

10- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.

11- حراوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.

12- حراوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.
13- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الدار الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
14- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الدار الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
15- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي سليم، رواية حسن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2008.
16- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي سليم، رواية حسن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2008.
17- طاهر محمد لده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزاهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
18- طاهر محمد لده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزاهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
19- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالتها في البيئة الفردية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
20- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالتها في البيئة الفردية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
21- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق – المجلد 25، العدد (4+3) 2005 منشورة.
22- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق – المجلد 25، العدد (4+3) 2005 منشورة.

23- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
24- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
25- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة- مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.
26- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة- مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.
27- فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، تخصص إدارة أسل، جامعة المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لست 2006 2007.
28- فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، تخصص إدارة أسل، جامعة المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لست 2006 2007.
29- فيصل عبد الرؤوف الدلحة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
30- فيصل عبد الرؤوف الدلحة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
31- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، بيروت، ط1، 1995.
32- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، بيروت، ط1، 1995.
33- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.

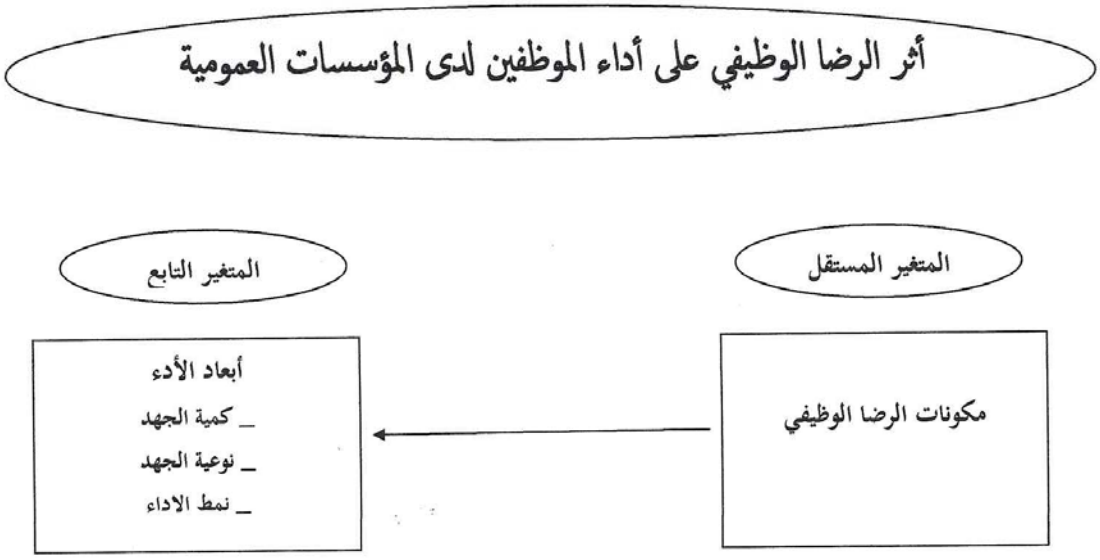
34- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
35- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014-2015.
36- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014-2015.
37- محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1.
38- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر 1999.
39- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر 1999.
40- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012.
41- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012.
42- مسعودي خديجة، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز(الأبيار)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
43- مسعودي خديجة، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز(الأبيار)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
44- مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية".
45- مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية".

46- ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
47- ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1- Robert Le Duff§, Encyclopédie de ressources, humines, édition, paris, 1999, p 895.
2- Steven L Mc Shane and Mary Annvon Glinow, Organizational behavior, Mc Graw Hill. USA 2000 ,P505.

نموذج الدراسة



قائمة بأسماء محكمي الاستبيان.

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الكلية	الإمضاء
01	بوسهوة النذير		كلية علوم التسيير	
02	ميسوم بوشنافة	أستاذ مساعد أ	كلية علوم التسيير	
03	علوطي	أستاذ	كلية علوم التسيير	
04	بولصنام	أستاذ محاضر ج	كلية علوم التسيير	

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران.

المادة 2 : يتم تجميع المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران في ثلاث (3) مديريات ولائية، تدعى على التوالي :

- مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء،
- مديرية السكن،
- مديرية التجهيزات العمومية.

المادة 3 : تتولى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي.

وتكلف، بهذه الصفة، بما يأتي :

*** في مجال التعمير :**

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير، ومراقبتها ومتابعتها، بالتنسيق مع الهيئات المعنية،
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص،
- السهر على احترام القواعد في مجال التعمير،
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة،
- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد،
- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

*** في مجال الهندسة المعمارية :**

- تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية،
- ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات،
- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لحالة تقدمها.

*** في مجال البناء :**

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها،
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء،
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء،
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

المادة 4 : تضم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء أربع (4) مصالح :

- مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية،
- مصلحة الهندسة المعمارية والبناء،
- مصلحة متابعة الصفقات العمومية،
- مصلحة الإدارة والوسائل.

تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

المادة 5 : تتولى مديرية السكن مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالسكن على المستوى المحلي.

وتكلف ، بهذه الصفة، بما يأتي :

- اقتراح برامج السكن المبادر بها من الدولة والجماعات المحلية ومتابعة حالة تقدمها، بالاتصال مع السلطات المحلية والهيئات المعنية،
- المشاركة في مراقبة النوعية التقنية الخاصة بإنجازات القطاع وتنسيق النشاطات من أجل تطوير برامج الترقية العقارية،
- متابعة ومراقبة النشاط العقاري، الممارس من طرف الوكلاء العقاريين،
- متابعة ومراقبة النشاط العقاري الممارس من طرف المرقين العقاريين والمقاولين العقاريين،
- السهر على تنفيذ ومراقبة الإعانات العمومية وضمان متابعة الإنجازات المتعلقة بها،
- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج السكن التي بادرت بها الدولة والجماعات المحلية،
- ضمان متابعة البطاقية المحلية في مجال توزيع السكن بالاتصال مع الجماعات المحلية والهيئات المعنية،
- ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج السكنات.

المادة 6 : تضم مديرية السكن من ثلاث (3) إلى أربع (4) مصالح :

- مصلحة السكن العمومي الإيجاري،
- مصلحة السكن الريفي وتأهيل الإطار المبني،

– مصلحة الترقية العقارية وإعانات الدولة،

– مصلحة الإدارة والوسائل.

تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

يلحق عدد المصالح لكل ولاية بهذا المرسوم.

المادة 7 : تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية، وتكلف، بهذه الصفة، بما يأتي :

– ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية،

– المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات،

– ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية،

– المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبني،

– المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات،

– ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية،

– ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع،

– القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكييفه، بالاتصال، مع الهياكل المعنية.

المادة 8 : تضم مديرية التجهيزات العمومية من ثلاث (3) إلى أربع (4) مصالح :

– مصلحة الدراسات والتقويم،

– مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة،

– مصلحة الصفقات العمومية،

– مصلحة الإدارة والوسائل.

تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

يلحق عدد المصالح لكل ولاية بهذا المرسوم.

المادة 9 : يحدد تنفيذ أحكام المواد 4 و 6 و 8 أعلاه، بموجب قرار مشترك بين وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير المالية ووزير السكن والعمران وكذا السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 10 : لكل مديرية من المديريات الولائية، المذكورة أعلاه، قسم فرعي إقليمي على مستوى كل دائرة :

– قسم فرعي إقليمي للتعمير والهندسة المعمارية والبناء،

– قسم فرعي إقليمي للسكن،

– قسم فرعي إقليمي للتجهيزات العمومية.

يضم القسم الفرعي الإقليمي ثلاثة (3) فروع.

تحدد كيفيات تطبيق أحكام المادة 10 المذكورة أعلاه بموجب قرار مشترك بين وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير المالية ووزير السكن والعمران وكذا السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 11 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 27 أكتوبر سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية وعملها، المعدل والمتمم.

المادة 12 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرر بالجزائر في 3 ربيع الأوّل عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013.

عبد المالك سلال

الملحق

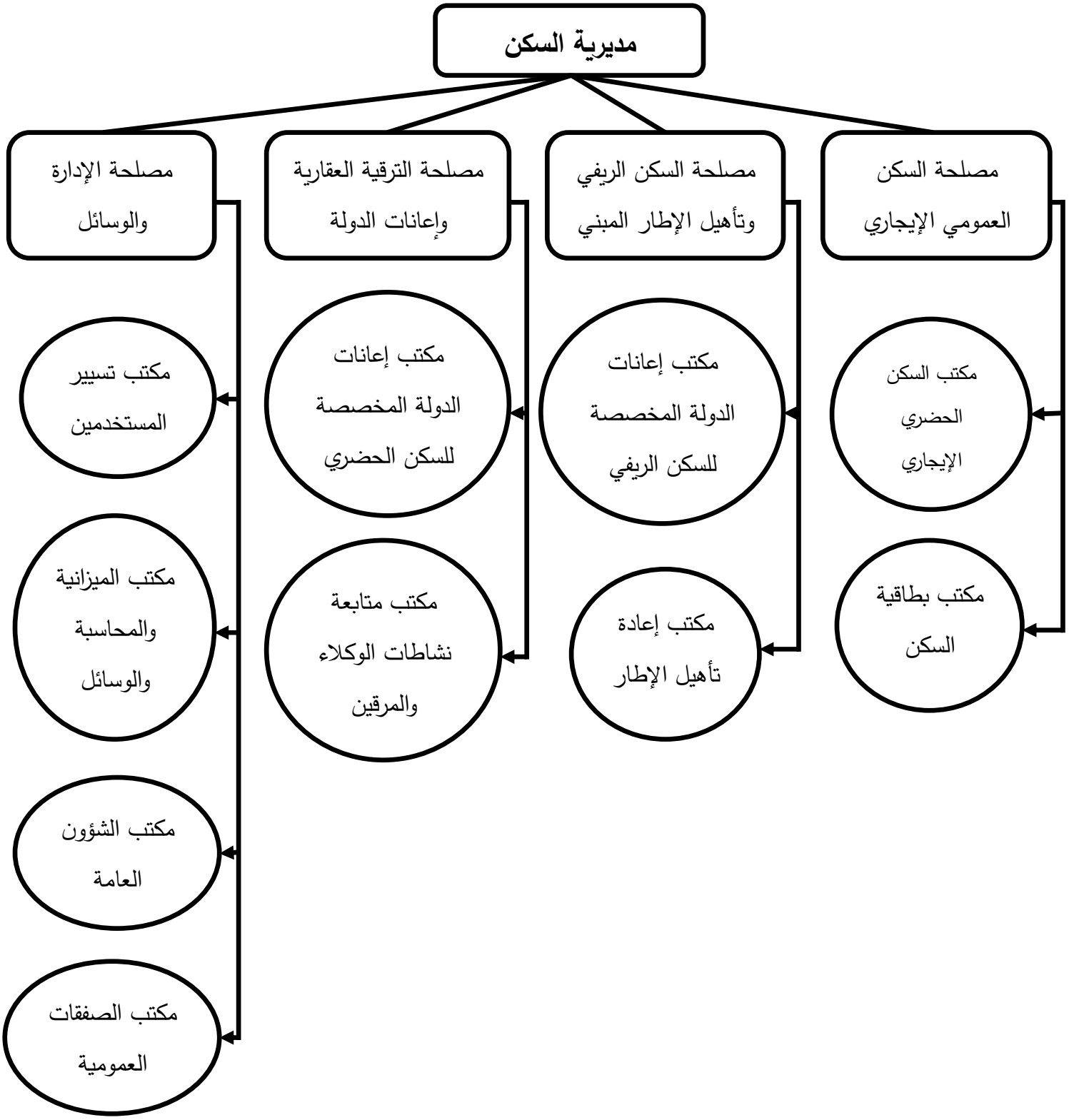
– الولايات المعنية بأحكام المادتين 6 و 8 من المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 3 ربيع الأوّل عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013 والتي لها أربع (4) مصالح هي :

الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، سطيف، سعيدة، سيدي بلعباس، عنابة، قسنطينة، المدية، المسيلة، ورقلة، وهران، برج بوعريريج، بومرداس، تيبازة، عين الدفلى، غرداية.

– الولايات المعنية بأحكام المادتين 6 و 8 من المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 3 ربيع الأوّل عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013 والتي لها ثلاث (3) مصالح هي :

أدرار، الأغواط، أم البواقي، البويرة، تامنغست، تبسة، الجلفة، جيجل، سكيكدة، قالمة، مستغانم، معسكر، البيض، إيليزي، الطارف، تندوف، تيسمسيلت، الوادي، خنشلة، سوق أهراس، ميلة، النعامة، عين تموشنت، غليزان.

الهيكل التنظيمي لمديرية السكن



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د/ يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

التخصص: إدارة أعمال

اسم الطالب:

مختاري ريان

زموري عمار

اسم المشرف:

عثمان اسكندر

السنة الجامعية:

2021 -2020

الاستبيان:

عزيزي الموظف نحن طلبة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال نقوم بإجراء دراسة لقياس مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لدى مديرية السكن بولاية المدية، وضمن تبادل الرأي مع الموظفين، نرجو منكم تعبئة النموذج أدناه مع العلم بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بمنتهى السرية وستستخدم فقط لأغراض هذه الدراسة.

يتكون هذا الاستبيان من 19 سؤال وسوف تستغرق الإجابة عنه ما يقارب 10 دقائق.

وشكرا لتعاونكم.

الجزء الاول: البيانات الشخصية

ضع علامة × أمام الخانة المناسبة.

الفئة العمرية: من20الى 30☐ من 31الى 40☐ من 41 الى 50☐ 51 فأكثر☐

الوظيفة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الأجر: أقل من 20000 دج ☐ ما بين 20000 و35000 ☐ ما بين 35000 و 60000 دج ☐

أكثر من 60000 دج ☐

المستوى التعليمي: ثانوي☐ جامعي ☐دراسات تطبيقية (ماجستير- دكتوراه) ☐

سنوات الخدمة: 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16فأكثر ☐

الجزء الثاني: مكونات الرضا الوظيفي

البعد الأول: مكونات الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- أشعر بالرضا اتجاه المديرية بسبب ظروف العمل الجيدة.					
2- أشعر بالرضا اتجاه الأجر والحوافز التي أحصل عليها .					
3- أشعر بالرضا نحو منظمتي لأنها تضمن لي الترقية دوريا.					
4- أشعر بالرضا نحو منظمتي لأنها تحدد ساعات العمل الواجب إنجازها.					
5- أشعر بأنني مهتم بعملي اليومي.					
6- نتيجة تقييم المسؤولين عنك تعتبر فعليا حقيقة أدائك بالعمل.					
7- أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار.					
8- أشعر بالرضا إتجاه المديرية التي أعمل بها.					

الجزء الثالث: المتغير التابع (أبعاد الاداء)

البعد الاول: كمية الجهد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9-كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر					
10-في طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد لذلك					
11-التحفيز غير المادّي من قبل مديرك يزيد					

من إنتاجيتك					
12-يقوم مديرك مباشرة بتقييم ادائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها.					
البعد الثاني: نوعية الجهد					
13-يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة					
14-يؤدي العاملين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
15-يبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد					
البعدالثالث: نمط الاداء					
16-مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضية لك.					
17-لديك الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الإدارة					
18-لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك					
19-يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي بصفة مستمرة ودائمة					

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	10	33,3	33,3	33,3
	من 31 إلى 40	10	33,3	33,3	66,7
	من 41 إلى 50	4	13,3	13,3	80,0
	فأكثر 51	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الذكر	14	46,7	46,7	46,7
	أنثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأجر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 20000 دج	11	36,7	36,7	36,7
	ما بين 20000 و 35000	10	33,3	33,3	70,0
	ما بين 35000 و 60000	4	13,3	13,3	83,3
	أكثر من 60000	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	16	53,3	53,3	73,3
	دراسات تطبيقية (ماجستير - دكتوراه)	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات_الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5	8	26,7	26,7	26,7
	6 - 10	13	43,3	43,3	70,0
	11 - 15	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	30	1	4	1,87	1,042
a2	30	1	4	2,17	1,117
a3	30	1	4	2,37	,964
a4	30	1	4	2,73	,980
a5	30	1	4	2,67	,994
a6	30	1	4	2,73	,868
a7	30	1	4	2,17	,986
a8	30	1	4	2,13	1,042
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	30	1	4	2,27	1,048
b2	30	1	4	2,40	1,070
b3	30	1	4	2,43	,774
b4	30	1	4	2,83	,874
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	30	1	3	2,47	,571
c2	30	1	4	2,63	1,098
c3	30	1	4	2,13	,819
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	30	1	4	2,37	1,245
d2	30	1	4	2,57	,679
d3	30	1	4	2,57	1,223
d4	30	1	4	2,53	,776
Valid N (listwise)	30				

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	10	33,3	33,3	33,3
	من 31 إلى 40	10	33,3	33,3	66,7
	من 41 إلى 50	4	13,3	13,3	80,0
	فأكثر 51	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الذكر	14	46,7	46,7	46,7
	أنثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأجر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 20000 دج	11	36,7	36,7	36,7
	ما بين 20000 و 35000	10	33,3	33,3	70,0
	ما بين 35000 و 60000	4	13,3	13,3	83,3
	أكثر من 60000	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	16	53,3	53,3	73,3
	دراسات تطبيقية (ماجستير - دكتوراه)	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات_الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5	8	26,7	26,7	26,7
	6 - 10	13	43,3	43,3	70,0
	11 - 15	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	30	1	4	1,87	1,042
a2	30	1	4	2,17	1,117
a3	30	1	4	2,37	,964
a4	30	1	4	2,73	,980
a5	30	1	4	2,67	,994
a6	30	1	4	2,73	,868
a7	30	1	4	2,17	,986
a8	30	1	4	2,13	1,042
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	30	1	4	2,27	1,048
b2	30	1	4	2,40	1,070
b3	30	1	4	2,43	,774
b4	30	1	4	2,83	,874
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	30	1	3	2,47	,571
c2	30	1	4	2,63	1,098
c3	30	1	4	2,13	,819
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	30	1	4	2,37	1,245
d2	30	1	4	2,57	,679
d3	30	1	4	2,57	1,223
d4	30	1	4	2,53	,776
Valid N (listwise)	30				