

جامعة أحمد دراية أدرار
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



العنوان

الرضا الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية ابن سينا أدرار

مذكرة مكملة ليل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وادارية

إشراف الاستاذ:

- د. جعفري عبد الله

إعداد الطالبين:

- طكوبا مختار

- حساني حورية

لجنة المناقشة

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتماء	الصفة
01	أ. حوتية عفيفة	أستاذ مساعد أ	جامعة أدرار	رئيسا
02	د. جعفري عبد الله	أستاذ محاضر ب	جامعة أدرار	مشرقا ومقررا
03	أ.هداجي حمزة	أستاذ مساعد أ	جامعة أدرار	مناقشا

2022 – 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث بالبيولوجيا

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذة(ة): عبد الوهاب صقري
المشرف مذكرة الماجستير الموسومة: الرضا الوطني وتأثيره على أداء العاملين
دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية بأدرار
من إنجاز الطالب(ة): طاهور با مقطار
و الطالب(ة): طهاتى حورية
كلية: الحقوق والعلوم السياسية
القسم: العلوم السياسية
التخصص: ماستر تنظيمات سياسية وإدارية
تاريخ تقييم / مناقشة: 11 ماي 2022

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

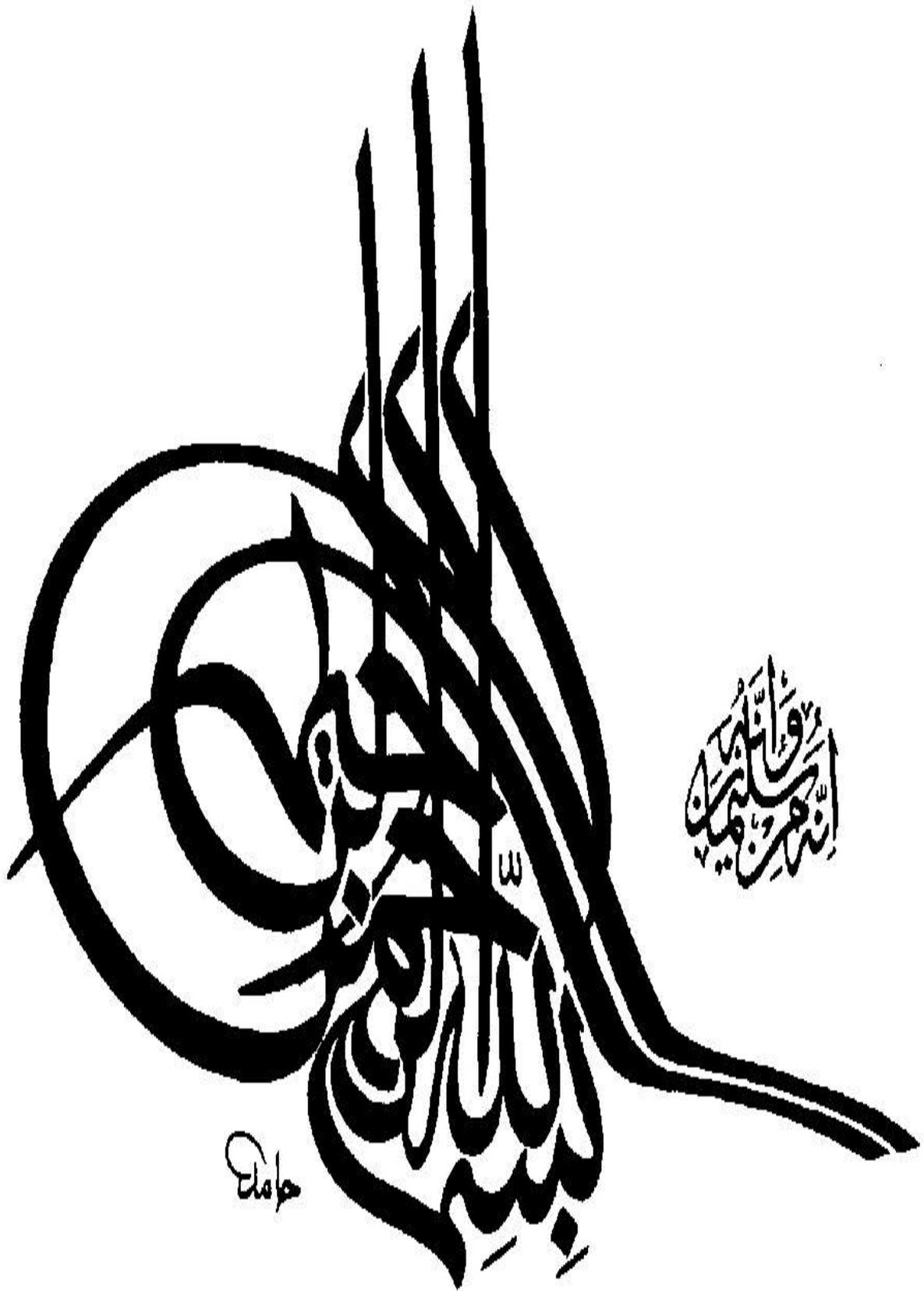
صقري

ادرار في: 2022/06/13

مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.



كلمة شكر وعرافان

يُارب أوزعنى أن اشكر نعمتك التى أنعمت على وعلى الذى
وأن أعمل صالحا ترضاه...
الآية ... 18...سورة النمل.

فأحمدك اللهم حمد المعتز بنعمتك المعتصم بك، المتوكل عليك واصلي
واسلم على خير النبيين واشرف المرسلين وعلى اله وأصحابه وكل
من استقام على صراطه إلى يوم الدين وبعد فلن تكفى هذه
الديباجة ولن تسمع عمق التقدير والشكر لمن علمنا حرفا مند نعومة
أظافرنا، بداية بالكتاتيب مرورا بمحطات يتقاسمها التعب والخوف
والشوق والطموح والنجاح وصولا إلى هذا المولود المتواضع الذي
رعته أياد مخلصه وعقول نيرة تغار على العلم والعلماء وإلى خير سند
طوال مدة التحضير والاعداد والتحرير وأقول لهم جميعا شكرا لكم
على كل شيء فشكرا وألف شكرا للإستان: **جعفري عبد الله**،
الذي كان خير مشرف ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة كما تتقدم
بشكرنا الجزيل لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو
من بعيد وخاصة أساتذة قسم العلوم السياسية وبالأخص **بن مالك**
محمد الحسان.

دون أن ننسى شكرنا المسبق للجنة التى ستشرف على مناقشة هذه المذكرة.

مختار

إهداء

✎ أهدي ثمرة جهدي إلى حبيبي وقرّة عيني محمد صلى الله عليه وسلم
✎ على من كانت سبب وجودي في هذه الحياة إلى من علمتني أن الحياة صبر
وحب وعزيمة وعمل إلى من سهرة الليالي وذاقت المرارة من أجل أن أرفع راسي
عاليا، أمي العزيزة قرّة عيني حفظك الله ورعاك وأرضاك عني.
✎ إلى رمز كفاحي وصمودي في هذه الحياة، إلى من تعب وشقي من أجل أن
أكون، إلى من أوقد الأمل في قلبي وغرس بذرة الطموح في حياتي ونور طريقي
بنصائحه ودعواته، أبي العزيز حفظك الله ورعاك وأرضاك عني.
✎ إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها، بجدّها وهوها أخواتي: حمزة، عبد العليم، عائشة،
خولة، مريم

✎ إلى روح جدي الفارس الوند الشامخ محمد حمزة بن مالك يرحمه الله في جنات النعيم،
والى من لا تقبل إلا أن أناذيها ماما تهقار وأحبابي أخوالي: الحاج المختار، أحمد، الشيخ
باي محمد الأمين، عبد القادر، محمد، التيجاني، وخالاتي: عائشة، شريفة، زينب، نفيسة و
ابنائهم كل باسمه حفظهم الله ورعاهم

✎ إلى أعمامي، وعماتي أحمد، عبد القادر، عبد الرحمان، عبد الكريم، أحمد، أمين، أم

الخير، الزهرة، فاطمة وأبنائهم والى كل من يعرف لقب طكوبا

✎ إلى كل هؤلاء من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد لله لحالي

مولاي مبارك وشينون رمضان، البرني عبد الرزاق، مولودي محمد، أبلاني

محمد خليل، قمامة أحمد، ساسي عبد الرحمان، وإلى من أحب

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي راجيا من المولى عز وجل أن يوفقني

وأن ينفعني وإياكم به وشكرا.

مختار

إهداء

أهدي نتاج جهدي لوالدي الكريمين حفظهما الله
لي وأدامهما تاجا على رأسي
وإلى أخواتي، الكبير محمد، وصغيري عبد الرحمان
وإلى كل أهلي وأقاربي
وإلى زوجي سليمان وكل عائلته
وإلى صديقتي وأختي برحيل وقارو مقران خولة
وإلى كل زميلاتي وزملائي في الدفعة
وإلى كل أحبائي الذين وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة
أشكر من سهرت ورعت في الصغر، وصلت ودعت في الكبر، أمي
الحبيبة

أشكر من تعب لراحتي، وتجنم تنبئية حاجتي، أبي الحبيب
أشكر زوجي العزيز الذي كان دعما لي طوال مشواري الدراسي
تعب لراحتي

أشكر من كان لي أستاذا مشرفا وأبا حريصا، أستاذي الفاضل لله
جعفري عبد الله لله على سعة صدره وحسن إشرافه وعلى كل ما
خصه لي من وقت وجهد فجزاك الله عني كل خير.
وأشكر كل أساتذتي الكرام في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه
المذكرة.

وأشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تحفيزية
وكل من دعا لي بالتوفيق سرا وجهرا

حورية

مقدمة

مقدمة

لقد بات موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين ومديري المؤسسات. فالمورد البشري يملك قدرات كبيرة على البذل والعطاء الدائم والمتجدد، ويملك طاقات وإمكانات تستغلها المنظمة وتوجهها لتحقيق مستوى أداء مرتفع، لكن هذه الطاقات وهذا العطاء يختلف من فرد لآخر، وحسب الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإن كان راضيا ومحفزا على أداء عمله فإن أداءه يكون عاليا، والعكس صحيح.

إن النفس البشرية بطبيعتها ترغب دائما بالعيش في ظروف حياتية مرضية وكريمة وفي شتى مناحي الحياة، فالإنسان يسعى دائما لإشباع رغباته وحاجاته المتنوعة: المادية، المعنوية، الفيزيولوجية، الاجتماعية والنفسية، وتعتبر الوظيفة منبعا لإشباع هذه الرغبات ليحس الفرد بالرضا العام عن الحياة، ولتحقيق ذلك لابد أن تكون الوظيفة توفر له فرصة للتعبير عن ميولاته واستعداداته وقدراته وطموحاته وأن تشبع دوافعه النفسية وتضمن له المكانة الاجتماعية التي يصبو إليها، ويحقق بذلك ذاته ويشعر بقيمته وأهميته وبالتالي يشعر بالرضا عن تلك الوظيفة.

لذلك أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في بلوغ التميز وتحسين الأداء والخدمة أن تعمل على تحقيق رضا موظفيها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية أي دراسة من أهمية المتغيرات التي تنطوي عليها والدراسة التي بين أيدينا تكمن أهميتها في متغيراتها والمتمثلة في الأداء والرضا الوظيفيين ومنه - فإن موضوع الرضا الوظيفي موضوع معقد ومترابك تتحكم فيه عوامل شخصية خاصة بالفرد وكذا عوامل تنظيمية، وهذه العوامل تتغير بتغير الأفراد والزمان والمكان، لذلك لابد من تحديد الدراسات حول هذا الموضوع لتواكب هذه التغيرات والتطورات التي تخضع لها تلك العوامل.

- التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين والبحث في العوامل التي تؤثر عليهما إيجابا وزيادتهما، والعوامل التي تؤثر عليهما سلبا، ومحاولة الحد منها أو تقليلها مما يزيد من فعالية المؤسسة محل الدراسة.

- معرفة واقع الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا وتقديم توصيات ومقترحات لزيادته مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء موظفيها

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيارنا هذا الموضوع منها ذاتية وموضوعية، فالأسباب الذاتية تكمن في ارتباط الموضوع بتخصص الموارد البشرية، إضافة الي الميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع للقيم التي تحملها وتطبيقاتها في الواقع واخترت المؤسسة الاستشفائية ابن سينا لانتمائي المعنوي إليها بما أننا ساكني هاته الولاية، كذلك قربها المكاني منا.

أما الأسباب الموضوعية فوجود المراجع المختلفة حول الموضوع، كذلك قابلية البحث للإنجاز نظريا وتطبيقيا، أيضا محاولة إضافة جديد للمكتبة واستفادة الطلبة منه.

إشكالية الدراسة:

لقد باتت معرفة من الضروري الوقوف على الرضاء الوظيفي لعمال أي مؤسسة باعتباره المنعكس المهم على أدائهم الوظيفي وبما أننا بصدد دراسة ذلك تطبيقيا على المؤسسة الاستشفائية ابن سينا فإننا خلصنا الي التساؤل الرئيسي التالي

إلى أي مدى ينعكس الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الاستشفائية ابن سينا علي أدائهم الوظيفي ؟

تتبع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات أهمها:

- ما المقصود بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي؟ وما الفرق بينهما؟
- كيف تنعكس العوامل التنظيمية على رضا الموظفين؟ وكيف تنعكس العوامل الشخصية على أدائهم؟
- هل تنعكس العوامل النفسية على أداء موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بالسلب أم بالإيجاب؟

فرضيات الدراسة:

- كلما زاد الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا ارتفع مستوى أدائهم.
- يرتبط معرفة الرضا و الأداء الوظيفيين كلما عرفنا خصائصهما و مميزاتهما.
- كلما كانت ظروف العمل مستقرة ومريحة كلما زاد رضا الموظفين.
- كلما كانت نفسية العامل مستقرة كلما تحسن أدائه.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولبيان صحة الفرضيات الموضوعية أو عدم صحتها، اعتمدت على مزيج من المناهج، ففي الإطار النظري اعتمدت على المنهج الوصفي للتعرف على كل من الرضا الوظيفي ولتبيان العلاقة بينهما. أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت على المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي كونهما أكثر المناهج ملائمة لغرض الدراسة حيث استعملنا برنامج excel وكذا البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة بيانات الاستبيان، وتصنيف وتحليل الآراء التي تم جمعها بواسطته و كذا منهج دراسة حالة من خلال دراسة الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا.

الدراسات السابقة:

هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي، نذكر من بينها:

- رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2008 من إعداد الطالبة إيناس نواوي؟؟؟؟ بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. توصلت الباحثة في دراستها هذه إلى وجود علاقة شرطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام، ودلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر ببسكرة سنة 2014 - 2015 من تقديم الطالب عبد الرحمان عزيز بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، وأفرزت نتائج الدراسة بأن للرضى الوظيفي أهمية بالغة، فهو يعبر عن شعور الأفراد ويتكون من عدة عناصر، وتؤثر فيه عدة عوامل، وكل ما يهم المنظمة هو تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين انطلاقا من تحقيق الرضا الوظيفي.

- رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة عام 2006-2007 للطالبة عزيزون زهية بعنوان: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحد نوميديا بقسنطينة. تناولت فيها ماهية كل من التحفيز والرضا الوظيفي وعلاقتها، خلصت الدراسة إلى أن المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة وتعد عملية تحفيزه من أهم العمليات التي تدفع الأفراد العاملين للبدل والعطاء وبالتالي الرضا الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال هذه العملية، كما توصلت إلى وجود حال من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها، فهي لم ترق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، وردود الفعل الإيجابية فيما يخص الحوافز المعنوية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2021 - 2022 بداية من شهر مارس إلى غاية شهر ماي.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا .
- **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا ، من أطباء، إداريين، أعوان ...
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة نظريا موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وعلاقتها، أما تطبيقيا تناولت تحليل كل من المتغير المستقل (الرضا

الوظيفي)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وانعكاس الرضا على أداء موظفي
موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا

صعوبات الدراسة:

- تداخل موضوع الدراسة مع العلوم النفسية والاجتماعية مما يتطلب إحاطة ببعض جوانب هذه العلوم.
- صعوبة استرجاع البيانات الموزعة حيث وزعت 130 استبيان واسترجعت 82 استبيان.
- صعوبة استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.
- وجود جل المراجع في كلية علم النفس والعلوم الاجتماعية وندرتها في مكتبة العلوم السياسية، بل تقريبا انعدامها.
- فيما يتعلق بقياس أداء موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا لم أجد وسيلة دقيقة للقيام بذلك، لأن إجابات الموظفين على استبانة البحث هي الوسيلة الوحيدة المتاحة لمعرفة مستوى أدائهم، والتي قد لا تكون صريحة.
- تقسيم الدراسة:

قسمنا دراستنا هذه لفصلين نظريين وفصل تطبيقي:

- الفصل الأول: يشكل مدخل نظري للرضا الوظيفي، تطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي من حيث التعريف، المظاهر، المؤشرات، الأهمية والأنواع، ثم تناولنا الأسس النظرية للرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له، وآليات وطرق قياسه، والعوامل المؤثرة فيه، ثم ميكانيزمات تحقيقه.
- أما الفصل الثاني: فبيننا فيه العلاقة الارتباطية بين الأداء و الرضا الوظيفيين ، تعرفنا فيه على دور الرضا في تحقيق الأداء الوظيفي بدءا بتأثيراته على الرضا العام- أي الأداء- ، ثم المحددات التنظيمية المؤثرة فيه ، و إجراءات تحسينه.
- أما الفصل الأخير وهو الفصل التطبيقي: عرضنا فيه نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة الاستشفائية ابن سينا)، حيث يضم تعريفها، كلياتها وأقسامها،

ووظائفها، ثم تطرقنا إلى منهجية الدراسة، مجتمعا وعينتها، وكذا تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج وتحليلها، وفي الأخير تقديم توصيات واقتراحات.

الفصل الاول :
الإطار المفاهيمي والنظري

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تتمكن الإدارة من تحسين خدماتها وإنتاجيتها من خلال تحديد رؤيتها وأهدافها، وتحديد الموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، ولعل من أهم تلك الموارد على الإطلاق المورد البشري، لذلك يتعين على الإدارة توظيف رأس مال بشري ذو مهارات وكفاءات تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه على حد سواء، ومن يجب عليها أن تتأكد من أن كل فرد يؤدي العمل الذي يرضيه والمناسب له ولقدراته ومهاراته، حتى يؤديه بطريقة مناسبة وصحيحة، ولتتمكن الإدارة من تحقيق ذلك لابد لها من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى هذا المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً : تعريف الرضا

الرضا لغة: هو عكس السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضى عنه، أحبه وأقبل عليه¹.

وجاءت كلمة رضا من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره وفتح به²، كما أن الرضا يدل أيضاً على السرور بما تم الحصول عليه³.

ويعني كذلك التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن، فهو مصدر وسيلة لتحقيق الرغبة⁴.

وينظر علم النفس للرضا كونه تلك الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد⁵.

أما اصطلاحاً: فقد وردت تعريفات كثيرة ومتعددة نذكر منها:

¹ ابن منظور، لسان العرب، ج1، بيروت: دار صادر، 1992، ص323.

² لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، بيروت: ط1، دار المشرق، 1997، ص 36

³ Le petit Larousse grand format, **edition Larousse** Paris: 2006, p961.

⁴ Webster : ninth new **collegiate dictionary**, A merriam, Webster – Inc, publishers, USA: 1984, p1044.

⁵ أسعد رزق، موسوعة علم النفس، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977، ص211.

الرضا الوظيفي: هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل¹. ويرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة². أما « بورتر Porter » « ولولر Lawler » « وهاكمن Hackman » فإنهم يصفون الرضا الوظيفي على أنه شعور يتعلق بالوظيفة ويتحدد هذا الشعور بواسطة ما يتلقاه الفرد في الواقع وما ينبغي أن يتلقاه وفقا لمشاعره³. كما عرفه « فروم Vroom » بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه⁴. أما « هاربرت Harbert » فيرى أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين: ما يوفره العمل للعاملين فعلا وما ينبغي أن يوفره لهم⁵. بما سبق يمكن القول ان الرضا الوظيفي يعبر عن مدى قبول وقناعة العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى إشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه⁶.

¹ أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة التربوية، عدد 46، 1998، ص 204.

² إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط 01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 17.

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 85.

⁵ المرجع نفسه، ص 87.

⁶ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ط1، الجزائر: دار المثقف للنشر والتوزيع، 1439هـ/ 2018م، ص 58.

ومن كل هذه التعريفات المقدمة يمكننا أن نقول أن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية إيجابية للفرد تجاه جميع جوانب وظيفته، هذه الحالة الشعورية تكون ناتجة عن تلبية الوظيفة لحاجات الموظف ورغباته الوظيفية، وإثبات شخصيته مع زملائه ورؤساءه فالرضا الوظيفي يرتبط بعوامل وأبعاد متعددة ومتداخلة مثل طبيعة العمل، ظروف العمل، جماعة العمل، البيئة الداخلية والخارجية للعمل، الأجر، الحوافز، الترقيّة، نمط الإشراف ...

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

نظراً للأهمية البارزة للمورد البشري في بناء المنظمة ونجاحها فإن رضاه يعتبر محرك لجعل هذا المورد أكثر فاعلية وعليه فالرضا الوظيفي يكتسب أهميته من أهمية المورد البشري، تشمل هذه الأهمية كل من الفرد العامل، والمؤسسة والمجتمع.

1- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به¹.
- إرتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء.
- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي.
- زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية.
- اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة.
- يجد الفرد في الرضا عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد².
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل¹.

¹ فوزي عبد الله العليش، أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008، ص24.

² محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط01، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص134.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة المؤسسة:

الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ينعكس عليها إيجاباً في عدة نقاط:

- زيادة الإنتاجية وتحسن مستويات الأداء.
- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية.
- تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.
- زيادة الاستقرار والتنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيه².
- ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها³.

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل مؤسسات عملهم من خلال:

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع⁴.
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية⁵.
- حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم توافر الامكانيات اللازمة لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي، وهذا إضافة إلى مشكلات التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف، الهجرة الغير شرعية ...⁶

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الاردن : دار الراية للنشر والتوزيع، 2015، ص102.

² كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي، المرجع السابق، ص57.

³ مديحة، خشة نادية رويح، مرجع سبق ذكره، 19.

⁴ أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 2013/2014، ص37.

⁵ لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص60.

⁶ فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2011، ص ص 61-66.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للرضا الوظيفي.

اولا : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

مع تزايد الاهتمام والأبحاث في مجال الرضا الوظيفي ظهرت عدة نظريات حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وعوامله، ومن أبرز هذه النظريات وأكثرها انتشارا نجد:

1. نظرية الإدارة العلمية:

قام فريد بريك تايلر بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي بناها على فكرة الحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، وحاولت توفير السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى¹.

ولقد اعتمدت نظرية تايلر على أساس ما يلي:

- العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتاجون إلى إشراف مباشر وسيطرة، لذلك يجب على المديرين أن يقوموا بتقسيم الإنتاج إلى أجزاء من المهام الصغيرة.
- يجب أن يعطي العمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكبر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المطلوبة منهم.
- يتم بعد ذلك دفع الأجر للعاملين بناء على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت، ونتيجة لذلك يتم تشجيع العمال على العمل بجد من أجل زيادة إنتاجيتهم².

ومع ذلك فإن هذه النظرية لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ولم تصل إلى الحد المطلوب من الإنتاج، ومن المآخذ التي تؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية³.

¹ سهير عبد النور حبايبة، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن:مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن: 2009، ص19.

² محمد هزاع الحسين، العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن: 2010، ص21.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية : 2016، ص290.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت كرد فعل على النظرية السابقة، حيث قام * Itom mgue * بمعينة مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد بإجراء سلسلة من التجارب على مصنع (Hawthotne) التابع لشركة كهرباء، وسميت هذه التجارب بتجارب موثورن والتي تشكل الأساس لحركة العلاقات الإنسانية، وتوصل مايو بعد إجراءه لتلك التجارب إلى أن الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين والتشكيلات الاجتماعية غير الرسمية تؤثر بشدة على الانتاجية الإجمالية للعمال وأن السبب في زيادة الانتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت انتاجياتهم¹.

3. نظرية العاملين لهزبرغ:

تعتبر نظرية العاملين لهزبرغ Herzberg, tm of actor theory، من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها جدلا في السنوات الأخيرة، حيث عملت على توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هرزبرغ مصطلحين غير متناقضين كما يتضح لأول وهلة، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، ربما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا الوظيفي ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل².

وتضمنت هذه النظرية تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى قسمين³:

- العوامل الدافعة: وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل وتشمل نظام المؤسسة، وسياساتها، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والراتب، وظروف العمل الاجتماعية والمادية، الإنجاز، المسؤولية، التقدم والترقية، التقدير ...

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص290.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص100-101.

³ خلف العظامات، درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن: 2004، ص26.

- العوامل الوقائية: وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وهي تشمل على الحاجات الدنيا الثلاث التابعة لماسلو وهي: السلامة، الأمن والاندماج الاجتماعي، ويؤدي توفرها بشكل ملائم إلى إشباع حاجات تجنب الألم لدى العاملين وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيزبرغ أن عوامل الدافعية، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها ذات دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية¹.

4.نظرية ماسلو:

لقد رتب أبراهام ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها، فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا ما شبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر لها وتتمثل هذه الحاجات في

- حاجات فيزيولوجية (الجوع ، العطش ، التنفس)
- حاجات الامن (الطمأنينة ، الامان ، غياب الاخطار)
- حاجات الحب (الانتساب ، التقبل ، الانتماء)
- حاجات الاحترام (الانجاز ، القبول ، الاستحسان ، الكفاءة ، التقدم والاعتراف)
- حاجات تحقيق الذات (إنجاز وتحقيق الذات وتحقيق الفرد لإمكانيته)

5.نظرية الجماعة المرجعية:

أوضح « هولين وبلود Huline & Blood » في هذه النظرية أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها تعد عامل مهم لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه حيث أن الفرد الذي يحمل شهادة الثانوية مثلا تكون جماعته المرجعية مكونة من أفراد

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط03، دار الشروق، عمان، الاردن: 2000، ص24.

يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا، فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون نتيجة عدم الرضا¹.

ثانيا : قياس الرضا الوظيفي

1-متطلبات قياس الرضا الوظيفي:

إن المعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة هي القياس الصحيح لمستوى رضاه الوظيفي، وقد أورد « Balzer » مجموعة من العناصر يجب توافرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي تتمثل في العناصر التالية²:

- أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي.
- أن تكون سهلة التعبئة من طرف المبحوثين.
- أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة.
- أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات.
- أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق.
- أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير المحتمل.

1. مقاييس الرضا الوظيفي:

(1) المقاييس الموضوعية (غير المباشرة):

- معدل الغياب: الغياب هو تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها³.

¹ يوسف محمد القبلان، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص علوم سياسية، جامعة قاريونس، 2000، ص22.

² ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2014/2015، ص74.

³ طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: دار غريب للطباعة، 2007، ص73.

ويعرف أيضا بأنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل¹.

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

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي²:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد ايام الغياب}}{\text{متوسط عدد الافراد العاملين}} \times 100X$$

- ترك العمل: يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد لاستقالته، كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل³.
ويحسب معدل ترك العمل كالتالي⁴:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{متوسط عدد الافراد العاملين}}{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}} \times 100X$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

حوادث العمل أو الإصابات: يعتبر خير مقياس لرضا العاملين ما دامت العوامل الانسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسم حوادث العمل إلى قسمين: الأول يتعلق بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، والثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعادن

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص115.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان: دار النهضة العربية، 1983، ص405.

³ ال أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص 406.

⁴ محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، الاسكندرية -مصر : مطبعة الجمهورية ، 1999، ص116.

المستخدمة في العمل، مما ينجرّ عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، كما يقاس معدل الحوادث من حيث موادها وفداحتها كما يلي¹:

معدل التكرار: وهو معدل تكرار الحادث في السنة الانتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل وقوع الحوادث والامراض} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}} \times 100X$$

معدل الفداحة: وهو معدل الحوادث في السنة الانتاجية.

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{عدد الايام المفقودة بسبب الاصابة}}{\text{عدد ايام العمل الفعلية}} \times 100X$$

وتحسب معدلات الاصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن الظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عنها².

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة، إلا أن هذه المقاييس لا تهتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل وحوادث العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات³.

¹ بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخل في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، الجزائر: بدون سنة، فيفري، ص7.

² محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، القاهرة مصر: دار الرضا للنشر، 1999، ص289.

³ صديقي محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي ط10، مصر: المكتب العربي الحديث، 2003، ص36.

(2) المقاييس الذاتية (المباشرة):

- تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الانسانية، كالذي اقترحه ماسلو، ويمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز: وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي ينتجها العمل والتي تعد من العوامل المؤثرة على الرضا، مثل: الأجر، ظروف العمل، الإشراف، فرص الترقية، ساعات العمل، جماعات العمل.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين (تقسيم الحاجات، تقسيم الحوافز) باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

1. الاستمارة: وهي نموذج يظهر مجموعة من الأسئلة توجد إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ومن الاستمارات الأكثر شيوعا نجد:

• **دليل وصف العمل:** صمم هذا النموذج كل من Hvlin, Kendallk, Smiths، وتحتوي خمسة أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات فهي نعم، لا، لا أعرف¹.

• **استبيان جامعة منسوتا للرضا:** صمم هذا الاستبيان كل من Davis, England وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضيين أو غير راضيين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي².

¹ بوفورورة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013، ص61.

² لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص69.

- **استبيان الرضا الوظيفي:** صمم هذا الاستبيان كل من Laroche, Victor وهو يشتمل على أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل¹.
- **استبيان الرضا عن الأجر:** وهو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الاضافية وإدارة نظام الأجر².
- 2. **المقابلة الشخصية:** تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات³.

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

تعتمد نجاعة وفعالية أداء المنظمة على كفاءة أداء موظفيها ولذلك أصبح الأداء الوظيفي محور اهتمام المدراء، وبت تحسينه من بين أسمي أهداف المؤسسة على الإطلاق كونه في الوقت ذاته سبيل المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وفيرة إلا بوجود رأس مال بشري كفو وقادر على إنجاز مهامه على أكمل وجه.

ولعل من أهم وأعقد الوظائف التي تقوم بها الإدارة في إطار اهتمامها بموردها البشري هو تقييم أدائه للتأكد من أن أداءه الفعلي يتناسب مع الأداء المرجو منه، ولمعرفة نقاط قوته وتعزيزها ونقاط ضعفه وتحسينها لتحسين مستوى أدائه وتطويره، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ونجاحها.

¹ زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014 ص46،

² نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص38.

³ شراير سعاد، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحيى بالقلعة، ولاية تيبازة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008/2009، ص102.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

1. الأداء

لغة: كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنوي اللغوي للفعل " أدى " إلى: معنى المشي مشياً ليس بالسرّيع ولا البطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به ¹.

يقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية اللفظة "performance" في اللغتين الفرنسية والانجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "performance" المشتقة من الفعل "performer" الذي كان يعني في القرن الثالث عشر إنجاز وتنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "to performer" التي تنبثق منها اللفظة "performance" والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، والنجاح الذي يمكن بلوغه ²

اصطلاحاً: فيعرف الأداء بأنه أداء الموظف للعمل، أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ³. ويعرف نيكولاس الأداء الوظيفي بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو نشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ⁴. وعرفه (haynse) أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من

¹ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001، ص42.

² عز الدين هروم، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير،شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 2007/ 2008، ص 22.

³ محمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 33.

⁴ عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري، في المنظمات، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2003، ص 15.

الأعمال في المنظمة. والأداء الوظيفي هو عبارة عن عملية وليس نتيجة في لحظة ما في الزمن، أي أنه مجموعة المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد¹.

ومنه فإن الأداء الوظيفي يعني قيام الموظف بتنفيذ مهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة والكيفية التي يلبي بها الفرد متطلبات وظيفته.

وهناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين هما: الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف².

ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي وأنواعه :

1. عناصر الاداء الوظيفي

ويتكون الأداء الوظيفي من العناصر التالية:

1- **نوعية الأداء المنجز:** وتشتمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

2- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشتمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

3- **كمية العمل المنجز:** وتشمل حجم العمل المنجز، الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله¹.

¹ غربي علي، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 138.

² Martory bernard, grozd daniel, **gestion des ressources humaines**, edution dunod, paris: 2001, p 149

2. أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم أنواع الأداء حسب معيارين، معيار المصدر ومعيار الشمولية:

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء

الداخلي والأداء الخارجي²:

• **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي

قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي،

فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع

بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع،

وكل هذه التغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من

الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية

أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما

الأداء الكلي والأداء الجزئي³:

¹ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بين المنظمة الداخلية كمتغير معدل،

دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية

الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 1436هـ - 2015م، ص 117

² دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية

الريفية، قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016، 2017، ص 39.

³ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس: 1988، ص 56.

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

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، وكما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أنظمتها الفرعية.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

اولا: تعريف وطرق تقييم الاداء الوظيفي

1. تعريف تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى¹

وهو أيضا عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه²

الفرق بين التقييم والتقويم:

وظيفة التقييم هي عملية يتم خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص367.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، 02، الأردن: دار وائل للنشر، 2014، ص243.

والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية التقنية، أما التقويم يمكن اعتباره وظيفة تابعة لوظيفة التقييم حيث تعنى بتحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق ما ورد في الخطة والتنظيم، وقد تشمل عملية التقويم والتغيير فيما لا يتفق مع الخطة والتنظيم ولا يمكن إصلاحه¹.

وتستخدم كلمة "تقييم" لحساب النتيجة لحظيا، بينما تستخدم كلمة "تقويم" لحساب النتيجة واكتشاف الانحرافات ثم العمل على إزالة هذه الانحرافات بالمناسط اللازمة لذلك².

2- طرق تقييم الاداء الوظيفي

يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الموارد البشرية³:

- **التقييم عن طريق المقابلة:** تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، واطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

- **التقييم الثلاثي:** هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم هذا على الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم، فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و 20% لتقييم الفرد نفسه.

¹ صبحي الغيبي، تطور الفكر والأششطة الإدارية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2002، ص164.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط01، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص280.

³ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص166.

التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه، وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي والتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم مما يستحقون.

1. خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة لتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات على النحو التالي¹:

1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية المسبقة، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط02، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص204.

4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5- إتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل ... إلخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابلية والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

2. معايير تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك توجه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الأداء، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين، مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم، ومعايير الأداء تنقسم إلى نوعين هما:¹

المعايير الذاتية (السلوكية): وتسمى بعناصر الأداء، وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي: المهارة، إدراك توجيهات ونظم أساليب العمل والالتزام بها، ومدى الانضباط والالتزام، توفر المعلومات، الاهتمام بسلامة وكفاءة المعدات والأدوات، المبادأة والإيجابية في الأداء،

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، المرجع السابق ص 205

طرح أفكار واقتراحات لتحسين الأداء كما ونوعا، التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، المهارات الاتصالية والقيادية، والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الأخطاء الفنية المرتكبة ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو لنقص المهارات أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

المعايير الموضوعية: وتسمى بمعدلات الأداء، وتعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وجودة المنتج، كما أن المعايير الموضوعية تعبر عادة عن حجم المخرجات وجودتها والزمن المحدد لإنجازها، ويفضل البعض تسمية، وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث أن هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.¹

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، المرجع السابق ص206

الفصل الثاني
العلاقة الارتباطية بين الاداء
و الرضا الوظيفيين

المبحث الاول : تأثير الرضا على الأداء الوظيفي

إن علاقة التعامل تعرب عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة التي يحصل عليها من صانع القرار، كما تعرب عن علاقة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسيرها ففي كثير من المواقف ف تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ اجراء تنظيمي معني على إحساسه العلاقة التنظيمية، لذا فإن علاقة التعامل تبرز وتتضح من خلال جودة العلاقات التفاعلية بين المدير و العامل، كالمعاملة التي يتلقاها العامل من قبل المدير أثناء عملية تقييم الأداء أو مقدار الإحترام ورفعة الاخلاق التي يبديها المدير عند اخبار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار والأسس التي اتبعت في صناعته

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

1. العوامل التنظيمية (عوامل البيئة الداخلية): وهي العوامل التي يكون مصدرها المؤسسة وتتمثل في:

أولاً: نظام العوائد: ويشمل كل من الأجر، الحوافز، المكافآت، الترقية.

• **الأجور:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح¹.

• **الحوافز:** هي مجموعة من المثيرات الخارجية، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية².

ويتفق الجميع أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا الوظيفي والدافعية والأداء، كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا الوظيفي فقط¹.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط01، الأردن: دار الحامة للنشر والتوزيع، 2012، 1433هـ، ص157.

² عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص25.

• **الترقية:** إن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة الترقية وفقا لكفاءاتهم في الأداء تحقق لديهم درجة عالية من الرضا، فالأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات في العمل ولا بد أن تحقق من قبل المنظمة كسياسيات للتطور والترقية تتسجم مع معدلات أدائهم وطموحاتهم وتطلعاتهم.

ويجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي وأن لا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية، كما يجب أن تساهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق كل من أهداف الأفراد وأهداف المنظمة معا².

ثانيا: السياسات التسييرية

1. نمط الإشراف: يقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل والإدارة أي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسليطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم³.

وهناك علاقة وثيقة بين نمط الإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل مرؤوسيه موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل في المنظمة وهذا له تأثير على رضاهم عن العمل.

2. قيم وأهداف المؤسسة: كلما شعر الفرد في أي مؤسسة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه الوظيفي، لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد⁴.

¹ لكل منيف، مرجع سبق ذكره، ص80.

² علي سعيد محمد داوود، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، 2013، ص50.

³ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط 1، القاهرة: مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص259.

⁴ أنور سلطان محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص235.

بالإضافة إلى ذلك إذا كانت أهداف المؤسسة تتماشى مع أهداف الموظف فإن ذلك لا شك أنه ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي.

3. سياسة المؤسسة: تشير سياسة المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل، فكلما كانت هذه الإجراءات سهلة وواضحة كلما تسهل على الموظف تطبيقها والتعامل معها مما يساعده على التحكم في عمله، وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقد.

ثالثاً: ظروف العمل

(1) الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء (حركة العمال) ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على معدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل، وخير دليل على هذا تجارب هاوثورن.

(2) جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له¹، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يولد توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد من عمله.

(3) محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل².

¹ براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، 1427هـ، ص 176

(4) ساعات العمل:

للتفصيلات الساعية للعمل أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً، وبناءاً على ذلك قام الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه الوظيفي¹.

(5) تصميم العمل:

بالعمل المصمم بشكل يتيح للموظفين فرصة للتعبير والإبداع والابتكار في العمل والسلالة في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي والعكس صحيح، فالعمل الذي يكون فيه تعقيد و جماد ولا يتيح للعاملين فرصة للإبداع وطرح الآراء، فلا بد أن ذلك سيؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم.

2. العوامل الشخصية**أولاً: عوامل تتعلق بقدرات العمال**

1- السن: وجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل، حيث دلت الأبحاث أنه كلما زاد عمر الموظف كلما زاد رضاه الوظيفي، فقد وجد "بينر" أن بين سن 29 إلى 49 سنة يرتفع الرضا ثم ينخفض مجدداً قبل 5 سنوات من التقاعد، بينما الموظفين الشباب نجد مستوى رضاهم الوظيفي منخفض، وذلك مرده إلى أن طموحات الشباب واحتياجاتهم كثيرة في حين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الأكبر سناً تكون مرتفعة نتيجة لتعلقهم النفسي بمنصبهم والتعود عليه.

2- مستوى التعليم: دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي، فكلما زاد المستوى التعليمي كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي، وذلك راجع إلى أن الموظفين ذوي مستويات عالية من التعليم تكون طموحاتهم وتطلعاتهم عالية، بينما الوظيفة التي يشغلونها لا تلبي تلك الطموحات، لكن هناك من

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 157.

يرون عكس ذلك إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم واستقرارهم في العمل ومن ثم يزداد رضاهم عنه .

3- الأقدمية (طول فترة الخدمة): إن عامل فترة الخدمة ينعكس ايجابا على الرضا الوظيفي وذلك لأن العامل في هذه الفترة يكتسب خبرة أكبر وقدرة على الانسجام والتكيف مع العمل، هذا بالإضافة إلى العوائد التي يكتسبها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة، وكذلك فرص الترفيه المتاحة له في العمل.

4- الجنس: أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل¹.

5- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا ما يؤثر على درجة رضا الافراد بشكل إيجابي، حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته².

6- المركز الوظيفي: فالموظفين ذوي المناصب العليا عادة ما يكون رضاهم الوظيفي أكبر من الموظفين ذوي المناصب الدنيا.

1. حاجات الفرد:

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل³.

2. قيم الفرد:

¹ عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نويميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، خلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007/2006، ص80.

² محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص158.

³ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص63.

وهي المبادئ والاتجاهات والمواقف التي يكتسبها الفرد عن طريق قراءاته ومعتقداته الدينية والسياسية، وكذا المكتسبات الحضارية الأخرى، سواء اكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه أو من المجتمعات التي يزورها أو التي ينتقل إليها، وزيادة الرضا الوظيفي تلاحظ كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم¹.

3. خصائص الشخصية:

إن الصفات الفردية المتسمة بالتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل كالتفاؤل، المرونة، القدرة على التفاعل مع الآخرين، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف المعيشية العائلية الجيدة، تنعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه².

4. احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو من ناحية المقدرة والإنجاز، الدقة والإخلاص والكفاءة والثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف³.

5. تحمل الضغوط:

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

6. الرضا عن الحياة:

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما وحياتها العائلية عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنقل مشاعر الاستياء إلى عملها⁴

¹ لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص 373.

⁴ أنور سلطان محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 202، 204.

المطلب الثاني : دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي

يكمن دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي من خلال عدة برامج تتمثل في:

أ- . البرامج الداعمة للرضا الوظيفي: وهي مجموعة من البرامج تساعد على المحافظة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحسينه، من أبرز هذه البرامج ما يلي¹:

1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

2- برامج الأمن والسلامة المهنية:

تستعمل برامج الأمن والرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الانتاجية، أو لأغراض التوعية تجنبا لخطر الإصابة ببعض الأمراض، فالعناية بظروف العمل المحيطة يساهم بشكل فاعل في زيادة رضا الأفراد².

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي (التنظيم الغير رسمي) كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين، مما يدفعهم نحو الأداء الأفضل، ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص274.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر : المكتبة العصرية، 2006، ص266.

4-برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعة من العاملين مكونة من خمسة إلى خمسة عشر فردا في قاعدة الهرم التنظيمي، تسعى لتحديد المشاكل وتركز عملها على الجوانب الفنية، وليس لها أي علاقة بالجوانب التقنية وهو ما يؤدي إلى توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتصميم الخطط اللازمة لتحقيقها.

5-برامج حلقات الجودة:

وهي عبارة عن مجموعات عمل طوعية (اختيارية) صغيرة تتراوح بين 4 إلى 10 أفراد يقومون بالاجتماع دوريا لمناقشة المشاكل المتعلقة بتحسين الجودة وخفض التكاليف¹. وهي تتشكل من أفراد من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين وهي بذلك تساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين فهي تعطي فرص أكبر للموظفين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتبعث فيهم روح التعاون والاجتهاد والابتكار وتحمل المسؤولية.

6-برامج الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام المؤسسات، خاصة في ظل العولمة واشتداد حدة المنافسة، ويعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل، وفاعلية أكبر، وفي أقصر وقت مع الاعتماد على التقييم المستمر لمعرفة مدى تحسن الأداء"².

ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغييرات في عدة مجالات، نذكر منها:

- التدريب.

- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

¹ صلاح مهدي محسن العامري، مجسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، الأردن:2007، ص477.

² عمر ياسن خضير، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية والمصرفية، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان: "الجودة في القطاع الصحي، نحو خدمات صحية متميزة" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن 26 -27 أبريل 2006 ص 2.

- النمط القيادي.
 - أسلوب تنفيذ الأعمال.
- وبالتالي فالفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تنمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وهذا بفضل تحسين علاقات العمل والتماسك والانتماء بين أعضاء فريق العمل.

الجدول رقم 1 الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل¹

معيار المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف لإنجاز عمل محدد وصغير نسبيا	تكلف لإنجاز عمل أو مهمة كاملة
صفة العمل	طوعية وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	اجبارية وهي جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة
سلطة القرار	قرارات استشارية فقط تقدم مقترحات	قرارات تنفيذية
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة المؤسسة
أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المستوى الإداري	متجانسون من حيث الوظيفة أو المستوى الإداري
فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تكوينية لتطوير العمل بشكل جماعي	تركز على فترة العمل الجماعي

7- الإدارة بالأهداف:

وهي أسلوب إداري حديث يقوم فيه جميع أفراد المؤسسة بالمشاركة في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها جماعيا، وهي بذلك توحيد لأهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ولذلك فإن الإدارة بالأهداف لها شأن كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نظرا لأنها تسمح لهم بالاطلاع على أهداف المنظمة ومساهماتهم في وضعها، وهي كذلك تساهم في فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وتغيير أنماط التعامل معهم، فعندما يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000-2001، لبنان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص 132.

القرارات فهذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة¹.

8-برامج المنفعة الإضافية:

يمكن أن تتضمن هذه البرامج إجراءات معينة من قبيل المروقة في ساعات العمل، وتوفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج للتقاعد، والمشاركة في الأرباح، وبرامج خاصة للتطوير المهني والاهتمام بالصحة العامة، والعناية بأطفال العاملين، ويفيد هذا البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين في بعض الأحيان على توفير عناية مناسبة لأطفالهم².

السياسيات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الإجراءات والسياسيات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد يمكن إيجازها فيما يلي:

- الأجور: لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بمنأى عن موضوع الأجور، وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل لكنهم يتفقون جميعا على أهميته³.
- الإثراء الوظيفي: الغرض منه الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه، وتغيير تركيبة العمل على نحو يزيد من رضا الموظفين⁴.
- التدريب: وهو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة⁵، كما أنه عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد

¹ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001، ص181.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 283-284.

³ محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص245.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص308.

⁵ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية : الدار الجامعية، 2003، ص27.

واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساس أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله¹.

- تمكين الموارد البشرية: يعتبر تمكين الموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا في الفكر الإداري، حيث يعتبر كل من كونجر وكاناجو (Conger and Kanungo) من الأوائل الذين نادوا بهذا المدخل عام 1988، حيث استخدماه للتعبير عن المشاركة التامة للمرؤوسين في تقاسم الصلاحيات مع الرؤساء².

ويساهم التمكين بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعمال ذلك لأنه يعطي حرية لهم في إنجاز عملهم والتحكم فيه، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية هي من أهم العوامل المؤثرة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

من خلال ما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي هو محصلة للاتجاهات والحالات الشعورية الإيجابية للموظف إزاء وظيفته، والتي تكون نتيجة عن استجابة الوظيفة لمختلف رغباته واحتياجاته.

يمكن للرضا الوظيفي أن يتجلى في عدة أوجه لدى الموظف والتي تكون دالة ومؤثرة عن مدى رضاه، كالزيادة في: الإنتاجية، الحضور، العلاقات الحسنة بين العمال، الإلتزام. وانخفاض: الغياب، النزاعات، الشائعات، الأمراض والتمارض، الإضراب، الشكاوي، الحوادث ... إلخ.

وللرضا الوظيفي أنواع عدة، فهناك رضا داخلي وخارجي ورضا متوقع، ورضا فعلي، ورضا كلي، ورضا جزئي.

ومع ظهور مفهوم الرضا الوظيفي وتنامي الاهتمام به ظهرت عدة نظريات حاولت تفسيره ومن أهمها نظرية العاملين لهيزربرغ، نظرية بورتر ولولر، نظرية ألدرفير ..

ولقياس الرضا الوظيفي تستخدم عدة مقاييس منها ما هي موضوعية كمعدل الغياب، ترك العمل، الحوادث، ومنها ما هي ذاتية كتقسيم الحاجات وتقسيم الحوافز

¹ حسن رازية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² Yahia M Melham, **signification condition in employs empowerment**, Gordan: journal of business administration, volume 1, no 02, 2005, p143

وذلك باستخدام عدة أساليب كالأستمارة، المقابلة، وهناك طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي منها: طريقة ثيرستون، ليكازت، هيزربرغ، أوزجود ...
ولتحقيق الرضا الوظيفي يتعين على الإدارة القيام بعدة برامج كصيانة القوى العاملة، تحسين بيئة العمل، برامج الرفاهية الاجتماعية، الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف ... بالإضافة إلى اتباعها سياسات أبرزها: الأجور، الإثراء الوظيفي، التدريب والتمكين.

والرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام العلماء في شتى الميادين وذلك لما له من شأن في زيادة الانتاجية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، نظرا لتأثيره الكبير في تحريك دوافع وحوافز الموظفين لتأدية عملهم ومهامهم بإخلاص وولاء أكبر لمنظمتهم، وبدقة أعلى.

**المبحث الثاني : تأثيرات الأداء الوظيفي على الرضا العام
المطلب الأول : المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي**

1- الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي:

بعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي وعلى الأداء الوظيفي سنتطرق للعلاقة القائمة بينهم، وهناك ثلاث اتجاهات في تحديد هذه العلاقة:

1. الاتجاه الأول: يرى هذا الاتجاه أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

2. الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء الوظيفي هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

3. الاتجاه الثالث: يرى أنه لا توجد علاقة مريحة بين رضا الموظفين ومستوى آدائهم.

الاتجاه الأول: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يؤدي إلى تحسن مستوى آدائهم، يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل (السبب)، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له (النتيجة) ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتتانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه¹.

والعكس صحيح فالفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل تقل إنتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتتان والولاء للوظيفة والمنظمة.

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة تجارب هاوثرن الذي قام بها مايو، حيث قدم علاقة سببية بين الرضا والأداء.

الشكل رقم 1الاتجاه الأول ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي والعكس².



¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 130.

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

بعد قيام الباحثين برايفيلد وكروكيت بالدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة 1955، حيث توصلا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في العلاقة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت... إلخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، أي ان الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي¹.

ويعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا على العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول) وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي مرتبطة حتى يحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه².

1. نموذج "بورتير" و "لور" للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

اهتم بورتير ولور بالعلاقة السيئة بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الانتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجؤون إلى الدوافع الخارجية التي تعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة

¹ حمزة حمية وآخرون الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين، الوادي، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2017/2018، ص 29.

² بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية التجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2011/2012، ص117.

رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد، سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته¹.

واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتير ولولر نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين حيث افترض بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد².

الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بل هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة.

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة، فقد أثبتت دراسة أجريت عام 1982، أنه لا يوجد هناك ما يؤكد على أن التغيير في أحد هذين المتغيرين (الرضا والأداء) يعني بالضرورة تغيير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو ما أدى بالباحثين إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث يرى كل من "جي روستانج" و "لوك" و "سيجفارد" و "بينت" و "موبلي" أن هناك عوامل وسيطة عديدة تحكم هذه العلاقة، منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس، السن، درجة التعلم ... إلخ، ومنها ما هو مرتبط بالوظيفة مثل الإثراء، المشاركة في صنع القرارات ... إلخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين، الانتماء الديمغرافي ... إلخ³.

1. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط01، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص45.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص118.

³ شنوف نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص202، 203.

الثقافة التنظيمية هي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم¹. أو هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي وأفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين².

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا في سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتقليل من ميل الموظفين لترك العمل والغيابات المتكررة، والذي من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة، والعكس بالنسبة للثقافة التنظيمية الضعيفة الجامدة التي لا تشجع على الابتكار والإبداع إلى تدني الروح المعنوية وانخفاض أداء العاملين في المنظمة³.

1. الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين:

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص151.

² بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص120.

³ مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص76.

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، وهو يعكس مدى انسجام وترابط الفرد مع المنظمة، ومع استعداده لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها¹.

ومن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة².

1. الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين:

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج للإشباع³.

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 (3+4)، 2005، ص292.

² موسى التوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص134.

³ وقود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومًا لتسيير، 2008/2007، ص42.

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

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في¹:

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

المطلب الثاني : آليات تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل"².

إجراءات تحسين الأداء:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

¹ موسى التوزي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيس كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء¹.

2. تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

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 الأداء².

3. الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة³.
ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي⁴:

• **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

¹ مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي، المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016/2015، ص ص 98، 99.

² بلخيرى سهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص158.

⁴ دلروم سوسن، مرجع سبق ذكره، ص53.

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على ما يرغب الفرد وما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة الموظف.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مستشفى إين سينا

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للفصلين النظريين السابقين، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى الدراسة الميدانية لإسقاط الحقائق النظرية إلى معطيات مجسدة فعلياً، وذلك من خلال الاستبيان الموزع على العينة المدروسة. وسندرس في هذا الفصل الرضا الوظيفي لدى موظفي المصالح الإستعمارية ابن سينا ومدى انعكاسه على أدائهم الوظيفي.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا و مصالحها:**المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاستشفائية بأدرار:**

مستشفى ابن سينا بأدرار أسس في 1975/12/12م، ويقع في وسط المدينة، وهو مؤسسة عمومية ومرفق عام مهمته التكفل بالمواطنين في الحالات التالية:
-الاستعمالات، الكشوفات الطبية، التحليل الطبي، العلاجات الوقائية، التوعية الصحية.
فتح المستشفى المركزي ليقدم خدماته الصحية إلى أكثر من 102160 نسمة، وتغطي مساحته 49860 كلم، ويشمل 03 دوائر و 08 بلديات و 78 قصر ويعمل فيه 729 عامل، 06 مؤطرين و 50 عامل إداري و 226 عمال مهنيون(145 مؤقتين، 81 دائمين)، و 25 طبيب مختص و 70 طبيب عام و 12 طبيب أسنان و 05 أطباء نفسانيين، و 408 شبه طبي و 03 صيادلة و 22 عون أمن، ويتوزع على 12 مصلحة و 27 وحدة داخلية وخارجية وثلاث فروع صحية، يحتوي على 284 سرير منظم وموزع على حسب المصالح التالية: مصلحة طب الرجال، مصلحة طب النساء، مصلحة الجراحة العامة، مصلحة الجراحة العامة للنساء، مصلحة الأمراض المعدية، مصلحة الإنعاش والاستعمالات، مصلحة الأشعة، مصلحة التحليل المخبري، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الأمومة، مصلحة حماية الطفولة والأمومة، مصلحة تصفية الدم، مصلحة حقن الدم، مصلحة استعمالات طبية مركزية تتوفر على مختلف الوسائل الخاصة.

المطلب الثاني: الهياكل الأساسية للقطاع الصحي بأدرار:

توجد بالقطاع الصحي بأدرار أربع هياكل أساسية وهي:

• قاعات العلاج:

وتهتم بتوفير العلاجات الأولية القاعدية، العلاجات الوقائية، والفحص الطبي العام

- **المراكز العامة والمختصة:**

وبها الفحوصات الطبية العامة والمختصة، الأشعة والتحاليل، توفير العلاجات والوقائية، الفحوصات الاستكشافية.

- **عيادات متعددة الخدمات:**

تتوفر علي أجهزة حديثة ومتطورة في خدمة المواطنين، العلاجات الوقائية والقاعدية، العناية الصحية الفائقة خاصة الأطفال الصغار، جراحة الأسنان، الأشعة والتحليل، نظافة المحيط.

- **مراكز حماية الأمومة والطفولة:**

تحتوي علي مركزين هما وقاية ومتابعة الأم الحامل و رقابة تلقيحات الأطفال والمتابعة الصحية.

المطلب الثالث: التقسيم الإداري للقطاع الصحي بأدرار ومهامه:

1-التقسيم الإداري للقطاع الصحي بأدرار:

تنقسم مديرية القطاع الصحي إلى ثلاثة فروع أساسية وهي:

-**المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:** تتمثل مهمتها في تسيير المصالح الاستشفائية بصفة عامة، وإعداد برامج للتوعية الصحية ونظافة المحيط وتشمل الوحدات الصحية،وحدات الوقاية والوحدات الاستشفائية.

-**المديرية الفرعية للاقتصاد:** تقوم بتسيير وسائل المستشفى الاقتصادية مثل المواد الغذائية،صيانة العتاد الطبي،دراسة الوضعية المالية للقطاع الصحي حسب التكلفة الخاصة بالمريض وتتمثل في: مصلحة حساب التكلفة،مصلحة المحاسبة والأجور ومصلحة الميزانية والتجهيز.

-**المديرية الفرعية للمستخدمين:** تهتم بشؤون العمال ووضعيتهم المهنية.

2-مهام القطاع الصحي بأدرار:

يتكفل القطاع الصحي في مجال نشاطه بشكل منسجم ومنظم لحاجيات السكان الصحية وفي هذا الإطار يقوم بالمهام التالية:

*يضمن تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها،

*يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء،

*يضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي،
 *يطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان،
 *يسهم في ترقية المحيط وحمائته في مجالات الوقاية والنظافة الصحية ومكافحة الآفات الاجتماعية،
 *يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

شرح الهيكل التنظيمي لمستشفى ابن سينا بأدرار:

يحتوي المستشفى على أربع مصالح كبرى وهي: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل، المصالح الصحية، مصلحة الأرشفة العام و مصلحة الاقتصاد.

1-المديرية الفرعية لإدارة الوسائل:

تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

-مكتب تسيير الموارد البشرية: هو مكتب يهتم بشؤون العمال وكل ما يتعلق بحركتهم وتسيير هذه الطاقة الحيوية منذ دخول العامل وخلال فترة عمله إلى غاية نهاية نشاطه بالمؤسسة من حيث الحقوق والواجبات كما يكون مسئول عن كل الأمور المتعلقة بالتأمين على المسؤولية المدنية.

-مكتب حساب التكاليف: وهو مكتب يقوم بحساب كل التكاليف التي تتعلق بعلاج المريض من أدوية، إقامة، مراقبة، إنارة، تدفئة ومصاريف مختلفة وتقسيما حسب المصالح والمرضى لينتج تكلفة المريض الواحد في اليوم والأسبوع والشهر.

-مكتب الميزانية والمحاسبة: وهو مكتب يقوم بالتسجيل المحاسبي لكل العمليات من تموين وتسديد أجور العمال وفواتير الموردين وشراء تجهيزات ومخزونات وأدوية وعتاد مختلف ويقوم بإعداد الميزانية في أخرى كل سداسي.

2-المصالح الصحية:

وهي المصلحة الأم التي تتدرج تحتها المصالح والمكتب الذي له علاقة مع المريض وتحتوي على أربع مكاتب.

• **مكتب القبول:** وهو مكتب يهتم بتسجيل المرضى ومراقبتهم منذ دخولهم بتحرير وثيقة دخول المريض وفيها جميع المعلومات إلى غاية نهاية العلاج بتحرير وثيقة خروج المريض أو شهادة الوفاة وكل الوثائق الأخرى.

• **مكتب الفروع الصحية الوقائية:** وهو مكتب يهتم بمتابعة ومساعدة كل الفروع الصحية التابعة للقطاع الصحي وهي 8 فروع (أدرار، بودة، أدغا، تمنطيط، تسابيت، فنوغيل، تامست).

• **مكتب المصالح الاستشفائية:** وهو مكتب يتكفل بكل المصالح والأقسام التي تتعلق بالمريض مباشرة وهو يحتوي على 10 مصالح فرعية (الاستعجالات، الجراحة العامة، الطب الداخلي، كتلة العمليات، المخبر، الصيدلة، مصلحة الأمومة، طب الأطفال، الأشعة، مصلحة تصفية الدم).

مكتب تقييم وتنظيم المصالح الصحية: وهو مكتب يهتم بدراسة كل التقارير الصادرة عن مختلف المصالح والمكاتب ويقوم بتنظيم الحملات التلقينية والتحسيسية وتقييم نشاط كل الهياكل والمكاتب المتواجدة على مستوى القطاع الصحي بأدرار.

3- مصلحة الأرشفة العام:

تهتم بحفظ وتنظيم أرشفة كل المصالح والمديريات الفرعية والمكاتب على مستوى القطاع الصحي بأدرار وترتيبها بطرق معينة لغرض الرجوع إليها في أوقات الحاجة.

4- مصلحة الاقتصاد: تضم هذه المصلحة أمانة المقتصد.

يشرف على المديرية الفرعية مدير مساعد يقوم بتمثيل المدير وتسيير جميع أقسام المديرية التي تعتبر الركن أو الزاوية الأساسية في تسيير نشاطات القطاع الصحي، حيث تقوم بدراسة وبرمجة جميع التموينات التي تحتاجها جميع المصالح من أغذية و أدوية ولوازم المكتب إلى غير ذلك. وتلعب دورا كبيرا في تسيير مراب سيارة الإسعاف والسيارات، وتنقلات المرضى، كما تقوم مصلحة الاقتصاد بتحضير المخطط السنوي للأشغال سواء كانت أشغال صيانة المنشآت والعتاد الطبي، كما يقوم بالتأمين على السيارات والتأمين على السرقة والسطو والتأمين على أخطار الحرائق والأضرار المختلفة.

-شرح الهيكل التنظيمي للمصالح الاقتصادية للقطاع الصحي بأدرار:

يتكون الهيكل التنظيمي للمصالح الاقتصادية على تسعة مكاتب أساسية وهي:

-مكتب المحاسبة المادية: وهو مكتب يقوم بالتسجيل المحاسبي لكل العمليات من تمويل وتسديد أجور العمال وفواتير الموردين وشراء وتجهيزات ومخزونات وأدوية وعتاد مختلف، كما يقوم بإعداد الميزانية في آخر كل سداسي أو سنة.

-مكتب الالتزام والارتباط: يقوم بطبع سندات الطلب ومعرفة احتياجات جميع المصالح، كما يقوم بتحضير الوضعية المالية الشهرية والثلاثية والسنوية إضافة إلى تحضير بطاقة الالتزام للعمال.

-مكتب الجرد: يقوم بمعاينة الممتلكات وحسابها وتقييمها.

-مكتب الشراء: يهتم بعملية التمويل لاحتياجات المؤسسة وفق المعايير المطابقة لعملية الشراء.

-مكتب تسيير المخازن: يقوم بتسيير المخازن بطريقة رشيدة ومتابعتها، ويشرف على ثلاث مخازن هي: المخزن العام، مخزن المواد الغذائية والتنظيف، مخزن قطاع الغيار.

-وحدة الخياطة والبياضة: تقوم بخياطة كل المستلزمات من أغطية وأفرشه وستائر التي يحتاجها القطاع الصحي، إضافة إلى وحدة البياضة التي تحرص على نظافة الأغطية والمستلزمات.

-المطبخ: مهامه تقديم الوجبات الغذائية الصحية المتوازنة.

-مصلحة صيانة المنشآت والتجهيزات القاعدية: تضم مكتب صيانة عتاد الاستثمار ومكتب صيانة العتاد الطبي، وتقوم هذه المكاتب بصيانة كل الأجهزة والشبكات وإصلاح الأعطاب والقيام بالترميمات الضرورية على مدار السنة، ويضم فرقة البناء والترميم وفرقة التلحيم.

- مرأب السيارات: يقوم بإصلاح السيارات التابعة للقطاع الصحي لتقديم أحسن الخدمات للعمال والمرضى.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة ونتائجها

المطلب الأول: منهج الدراسة وأداتها

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) تم اعتماد المنهج الوظيفي، التحليلي والاحصائي لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً ومن ثم تفرغها وتحليلها، وقد تم اختيار أداة الاستبيان كوسيلة لقياس انعكاس الرضا الوظيفي على مستوى الأداء حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها والتأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه.

وقد تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمراجعتة وتعديله، وينقسم استبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة.
- القسم الثاني: خاص بمحاور الاستبيان وعباراته، وتشمل ست محاور، كل محور يضم ست عبارات تخدم هدف معين وقد تمت الإشارة إلى هذه الأهداف في مستهل الاستبيان وهي كالتالي:
- **المحور الأول:** يهدف لإبراز علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات (من العبارة 01 إلى العبارة 06).
- **المحور الثاني:** يهدف لإبراز علاقة أداء الموظفين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم (من العبارة 07 إلى العبارة 12).
- **المحور الثالث:** يهدف لإبراز علاقة أداء الموظفين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم (من العبارة 13 إلى العبارة 18).
- **المحور الرابع:** يهدف لتبيان علاقة الرؤساء بالموظفين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم (من العبارة 19 إلى العبارة 24).
- **المحور الخامس:** يهدف لإبراز تأثير جماعة العمل على أداء الموظفين (من العبارة 25 إلى العبارة 30).
- **المحور السادس:** يهدف لإبراز مدى رضا موظفي المصالح الإستعمالية إين سينا على مستوى أدائهم (من العبارة 31 إلى العبارة 36).

صدق أداة الدراسة: (صدق الاستبيان)

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على أساتذة محكمين وطلب منهم دراسة الأداء وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفايتها من حيث عدد العبارات، وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف أو الإضافة وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم ليصبح الاستبيان أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث، وهذا ما اعتبرته الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت صالحة لقياس ما وضعت لأجله، ومن ثم تمت صياغة

الاستبيان في صورته النهائية، ثم طباعته وتوزيعه، وهنا تجدر الإشارة إلى أنني قد وزعت 130 استمارة في حين استرجعت 82 استمارة، وهو حجم لا بأس به ويستوفي شروط الدراسة رغم أن نسبة استرجاع استمارات الاستبيان كانت ضئيلة نوعاً ما.

الجدول رقم 2 توزيع أداة الدراسة

المفقود	المسترجع	التوزيع	
48	82	130	المجموع
36.9%	63.1%	100%	النسب

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات فقد تم استخدام برنامج EXCEL، والبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

ويتكون مجتمع دراستنا هذه من موظفي المصالح الإستعمارية ابن سينا ، أما عينة الدراسة فهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على المعلومات من المجتمع محل الدراسة وعينة الدراسة الاستطلاعية التي نحن بصدد دراستها هي عينة عشوائية، وهي ممثلة للمجتمع المدروس إلى حد معين، وقد بلغ حجمها 82 موظف من مختلف المستويات، وهي مكونة من:

- إداريين .
- عمال مهنيين
- أطباء
- تقنيين شبه الطبي
- أعوان أمن .

تصنيف عينة الدراسة:

1- على أساس الجنس:

الجدول رقم 3 تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس:

	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	32,93%
انثى	55	67,07%
المجموع	82	100,0%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلب عينة الدراسة إناث بنسبة 67.07 بالمئة في حين الأقلية منها ذكور بنسبة 32.93 بالمئة .

2- على أساس العمر :

الجدول رقم 4 تصنيف عينة الدراسة حسب العمر

	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	19,5%
ما بين 30-40 سنة	40	48,8%
ما بين 41-50 سنة	19	23,2%
أكثر من 50 سنة	7	8,5%
المجموع	82	100,0%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 48.78 بالمئة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، و 23.17 بالمئة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و 19.51 بالمئة عمرهم أقل من 30 سنة، أما النسبة الأقل (8.54 بالمئة) فهي من نصيب الموظفين ذوي سن الخمسين فما فوق . ومنه فإن غالبية أفراد العينة هم شباب بما نسبته 68.29 بالمئة.

3 - على أساس الحالة الإجتماعية :

الجدول رقم 5 تصنيف أفراد العينة على أساس الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
31,7%	26	أعزب
62,2%	51	متزوج
6,1%	5	مطلق
100,0%	82	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة متزوجون بما نسبته 62.20 بالمئة، و 31.71 بالمئة منهم عزاب، و 6.10 بالمئة فقط مطلقون.

3- على أساس الخبرة:

الجدول رقم 6 تصنيف عينة الدراسة على أساس الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
18,3%	15	الخبرة اقل من 5 سنوات
41,5%	34	من 5 الى 10 سنوات
40,2%	33	أكثر من 10 سنوات
100,0%	82	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 40.24 بالمئة من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 10 سنوات، و 41.46 بالمئة خبرتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات أما الأقلية المتبقية خبرتهم أقل من 5 سنوات .

وبالتالي فإن عينة الدراسة لها خبرة محترمة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لعرض نتائج الإستبيان وتحليلها، وذلك بعرض جداول إحصاء لإجابات موظفي المصالح الإستيعالية ابن سينا ، حيث سنقوم بعرض الجداول الإحصائية لكل محور على حدى ثم تحليل تلك الجداول، ومنه الوصول لهدف كل محور:

المحور الأول: ويهدف هذا المحور لإبراز علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات:

الجدول رقم 7 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -01-

(دخلي الشهري يلبي إحتياجات المعيشة)

النسبة المئوية	تكرار	البدائل
2,4%	2	اوافق بشدة
8,5%	7	اوافق
8,5%	7	محايد
48,8%	40	لا اوافق
31,7%	26	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 8 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -02-

(الأجر الذي اتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أؤديه)

النسبة المئوية	تكرار	البدائل
14,6%	12	اوافق
3,7%	3	محايد
45,1%	37	لا اوافق
36,6%	30	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 9 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -03-

(أحصل على مكافآت وحوافز موافقة للجهد الذي أبذله)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
1,2%	1	اوافق بشدة
9,8%	8	اوافق
11,0%	9	محايد
35,4%	29	لا اوافق
42,7%	35	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 10 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -04-

(تتيح المؤسسة فرص جديدة للترقية والتقدم الوظيفي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
2,4%	2	وافق بشدة
25,6%	21	وافق
20,7%	17	محايد
26,8%	22	لاوافق
24,4%	20	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 11 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -05-

(الترقيات ووقت الحصول عليها مناسبين)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
4,9%	4	وافق بشدة
12,2%	10	وافق
19,5%	16	محايد
40,2%	33	لاوافق
23,2%	19	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 12 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -06-

(تتم الترقية على أساس الكفاءة)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
6,1%	5	وافق بشدة
25,6%	21	وافق
22,0%	18	محايد
20,7%	17	لاوافق
25,6%	21	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

من خلال الجداول أعلاه (08-09-10-11-12-13) نلاحظ أن:

- الأغلبية الساحقة من الموظفين دخلهم الشهري لا يلبي إحتياجاتهم المعيشية حيث نجد أن 80.5 بالمئة منهم أجابوا ب : لا أوافق، ولا أوافق بشدة حول العبارة -01- (دخلي الشهري يلبي إحتياجات المعيشة) كما أن 81.7 بالمئة منهم يرون أن أجرهم لا يتوافق مع العمل الذي يؤديه، هذا بالنسبة للأجور.

- أما فيما يتعلق بالحوافز فنجد أن 78.1 بالمئة من العمال يرون أنهم يحصلون على حوافز لا تتوافق و الجهد الذي يبذلونه.

- وأما بالنسبة للترقيات فنجد 51.2 بالمئة من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تتيح لهم فرص جديدة للترقية ، بينما 28 بالمئة منهم يرون أن الجامعة تتيح لهم فرص كافية للترقية، أما البقية (20.7 بالمئة) كان لهم رأي محايد فيما يتعلق بالترقية .

من نتائج البيانات السابقة نستنتج أن النسبة الغالبة من موظفي المصالح الإستيعالية إبن سينا رضاهم عن الأجور، الحوافز، والترقيات جد منخفض، أما الموظفين الراضين نسبهم قليلة جدا، وعلى اعتبار وجود علاقة طردية بين الرضا عن هذه العوامل وبين الرضا الوظيفي (وهو ما توصلنا إليه من خلال الدراسة النظرية) فلا شك أن انخفاض رضاهم عن هذه العوامل يقودهم إلى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم.

المحور الثاني: ويهدف هذا المحور لإبراز علاقة أداء الموظفين بالظروف المادية للعمل وساعاته :

الجدول رقم 13 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -07-

(الظروف المادية الفيزيائية (الاضاءة - التهوية - النظافة - الهدوء) مساعدة على العمل)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
3,7%	3	وافق بشدة
31,7%	26	وافق
12,2%	10	محايد
29,3%	24	لا اوافق
23,2%	19	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 14 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -08-

(اشعر بالراحة والامان الوظيفي في المؤسسة)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
13,4%	11	وافق بشدة
30,5%	25	وافق
15,9%	13	محايد
26,8%	22	لا اوافق
13,4%	11	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 15 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -09-

(الجو العام السائد في المؤسسة يحفزني على العمل)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
8,5%	7	وافق بشدة
19,5%	16	وافق
22,0%	18	محايد
28,0%	23	لا اوافق
22,0%	18	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 16 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -10-

(ساعات العمل وتوقيتتي الاسبوعي مرضي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
8,5%	7	وافق بشدة
50,0%	41	وافق
7,3%	6	محايد
22,0%	18	لا اوافق
12,2%	10	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 17: النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -11-

(يطبق نظام ساعات العمل على الجميع دون تمييز)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
8,5%	7	أوافق بشدة
14,6%	12	أوافق
19,5%	16	محايد
24,4%	20	لا أوافق
32,9%	27	لا أوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 18 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -12-

(اقضي وقت راحتي بأريحية ودون ازعاج)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
8,5%	7	أوافق بشدة
39,0%	32	أوافق
7,3%	6	محايد
28,0%	23	لا أوافق
17,1%	14	لا أوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

من خلال الجداول أعلاه (رقم : 14-15-16-17-18-19) نلاحظ أن:

- 52.5 بالمئة من الموظفين تراوحت إجاباتهم ب : لا أوافق، ولا أوافق بشدة حول العبارة -07- " الظروف المادية مساعدة على العمل "، و 35.4 بالمئة منهم تراوحت إجاباتهم ب: أوافق و أوافق بشدة، بينما 21.2 بالمئة كان لهم رأي محايد.
- أما من حيث شعورهم بالراحة والأمن الوظيفي فنلاحظ أن 43.9 بالمئة من العينة يشعرون بالراحة والأمن، و 40.20 لا يشعرون بذلك، و 22 بالمئة محايدون
- وفيما يخص ساعات العمل فهي ترضي 58.5 بالمئة ولا ترضي 34.2 بالمئة و 7.3 محايدون، أما فيما يتعلق بعدالتها ف 23.1 بالمئة يرونها عادلة و 57.3 يرون أنها ليست كذلك أما المحايدون بلغت نسبتهم 19.5 بالمئة .

- كما نلاحظ أن إجابات العبارة -12- " أقضي وقت راحتي بأريحية و دون إزعاج " بلغت 47.5 بالمئة لدى الموافقين و 45.1 بالمئة لدى الغير موافقين أما المحايدون بلغوا 7.3 بالمئة.

من النتائج السابقة نلاحظ أن أغلبية موظفي المصالح الإستيعالية إبن سينا ظروفهم المادية والجو العام السائد لا تساعدهم على العمل، وهو ما ينعكس سلبا على أدائهم، لكنهم فيما يتعلق بالراحة والأمن الوظيفي وساعات العمل فهم يشعرون بالرضا النسبي حولها وهو ما ينعكس إيجابا على أدائهم.

المحور الثالث: ويهدف هذا المحور لإبراز علاقة أداء الموظفين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم:

الجدول رقم 19 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -13-

(طبيعة وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي العملية وقدراتي ومهاتي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
18,3%	15	وافق بشدة
40,2%	33	وافق
7,3%	6	محايد
15,9%	13	لا اوافق
18,3%	15	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 20 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -14-

(الوظيفة التي اشغلها تمنحني مكانة ومنزلة اجتماعية)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
18,3%	15	وافق بشدة
37,8%	31	وافق
13,4%	11	محايد
13,4%	11	لا اوافق
17,1%	14	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 21 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -15-

(الإعتراف والتقدير من طرف الزملاء والرؤساء يدفعني لتحسين مستوى أدائي أكثر فأكثر)

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
25,6%	21	وافق بشدة
35,4%	29	وافق
19,5%	16	محايد
9,8%	8	لاوافق
9,8%	8	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 22 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -16-

(أدائي الوظيفي مرتبط بشكل كبير براحتي النفسية مع زملائي)

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
25,6%	21	وافق بشدة
45,1%	37	وافق
8,5%	7	محايد
12,2%	10	لاوافق
8,5%	7	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 23 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -17-

(اشعر بالانتماء للمؤسسة التي اعمل بها)

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
20,7%	17	وافق بشدة
45,1%	37	وافق
14,6%	12	محايد
9,8%	8	لاوافق
9,8%	8	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 24 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -18-

(تطبق أنظمة العمل وتوزع المهام بشكل عادل ودون تمييز)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
7,3%	6	وافق بشدة
14,6%	12	وافق
28,0%	23	محايد
22,0%	18	لا اوافق
28,0%	23	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

من خلال الجداول أعلاه (رقم : 20-21-22-23-24-25) نلاحظ أن :

- 58.5 بالمئة من الموظفين يشعرون أن وظيفتهم مناسبة لمؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم في حين 34.2 بالمئة منهم لا يشعرون بتوافقها مع وظيفتهم .

- أما من حيث المكانة الإجتماعية التي تمنحها لهم الوظيفة ف: 56.1 بالمئة من العينة يرون أن وظيفتهم تمنحهم مكانة إجتماعية، أما البقية فبعضهم كان محايد 13.4 بالمئة والبعض الآخر (30.5 بالمئة) وظيفتهم لا تمنحهم مكانة إجتماعية .

- كما نلاحظ من خلال الجدول 22 أن الإعتراف والتقدير من طرف الزملاء والرؤساء ينعكس على أداء أغلب الموظفين بما نسبته 61 بالمئة ولا ينعكس على أداء 19.6 منهم، أما المحايدون فهم 19.5، من هنا نستخلص مدى تأثير زملاء العمل على أداء بعضهم البعض، وهو أيضا ما يوضحه الجدول رقم 23 حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين (70.7 بالمئة) يرتبط أداؤهم بشكل كبير براحتهم النفسية مع زملائهم و هو ما ينعكس على شعورهم بالإنتماء للمؤسسة حيث نلاحظ أن 65.8 بالمئة من الموظفين يشعرون بالإنتماء الوظيفي (الجدول 24) .

- لكن فيما يتعلق بعدالة توزيع المهام نلاحظ أن 21.9 بالمئة فقط يرون أنه يوجد عدالة في توزيعها، و 50 بالمئة (أي نصف العينة) يرون أنها غير عادلة، أما المحايدون بلغت نسبتهم 28 بالمئة .

عموما يمكن القول أنه يوجد قبول نفسي جيد لدى موظفي المصالح الإستيعالية إبن سينا على وظيفتهم ما عدا عدالة توزيع المهام، فالأغلبية يرون أنها غير عادلة.

المحور الرابع: يهدف لتبيان علاقة الرؤساء بالموظفين وانعكاسها على أدائهم الوظيفي:

الجدول رقم 25 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -19-

(توجد علاقة ودية ومساندة بين المسؤولين والموظفين)

النسبة المئوية	تكرار	البدائل
13,4%	11	وافق بشدة
32,9%	27	وافق
26,8%	22	محايد
15,9%	13	لاوافق
11,0%	9	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 26 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -20-

(الإدارة العليا تفتح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الانشغالات)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
7,3%	6	وافق بشدة
14,6%	12	وافق
22,0%	18	محايد
28,0%	23	لاوافق
28,0%	23	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 27 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -21-

(هناك تواصل دائم ومستمر بين الموظفين والمشرفين)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
9,8%	8	وافق بشدة
31,7%	26	وافق
26,8%	22	محايد
17,1%	14	لاوافق
14,6%	12	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 28 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -22-

(مديري المباشر يعاملني باحترام)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
26,8%	22	وافق بشدة
46,3%	38	وافق
20,7%	17	محايد
3,7%	3	لا اوافق
2,4%	2	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 29 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -23-

(تهتم الإدارة بتنفيذ اللوائح دون مراعات الجانب الإنساني)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
11,0%	9	وافق بشدة
14,6%	12	وافق
31,7%	26	محايد
25,6%	21	لا اوافق
17,1%	14	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 30 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -24-

(ضعف التفاعل بين الإدارة والموظفين أسهم في انخفاض مستوى ادائي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20,7%	17	وافق بشدة
22,0%	18	وافق
28,0%	23	محايد
18,3%	15	لا اوافق
11,0%	9	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

من خلال الجداول أعلاه (26-27-28-29-30-31) نلاحظ :

- 46.3 بالمئة من الموظفين يقرون بوجود علاقة ودية، ومساندة جيدة بين المسؤولين والموظفين في حين 26.9 بالمئة لا يحضون بها ، و 26.8 بالمئة كانوا محايدين.

- أما فيما يتعلق بإتاحة الإدارة العليا فرص للعمال لاتخاذ القرارات وطرح الإنشغالات فنلاحظ أن نسبة عالية من الموظفين لاتتيح لهم الإدارة ذلك و 21.9 بالمئة فقط من يحظون بذلك ، أما المحايدون بلغت نسبتهم 22 بالمئة .
- و فيما يخص التواصل نلاحظ من خلال الجدول 28 أن 41.5 بالمئة راضين عن التواصل بينهم وبين المشرفين، أما الغير راضين عنه فقد بلغت نسبتهم 31.7 بالمئة، أما البقية كانوا محايدون بما نسبته 26.8 بالمئة.
- كما نلاحظ من خلال الجدول 29 أن نسبة كبيرة جدا (73.1) مديرهم المباشر يعاملهم باحترام و 6.1 فقط ليسوا كذلك ، و 20.7 كانوا محايدون في هذا الخصوص.
- أما العبارة الأخيرة في هذا المحور " ضعف التفاعل بين الإدارة والموظفين أسهم في انخفاض مستوى أدائي " نجد أن 42.7 بالمئة أجابوا بالموافقة، في حين 29.3 بالمئة تراوحت إجاباتهم بين لا أوافق و لا أوافق بشدة، أما المحايدون بلغت نسبتهم 28 بالمئة.
- ومن ذلك يمكن أن نستنتج أن أغلب موظفي المصالح الإستيعالية ابن سينا يرون وجود علاقة جيدة ومساندة واحترام من طرف رؤسائهم وهذا ما يؤثر تأثير إيجابي على نفسياتهم وبالتالي على أدائهم، لكنهم في نفس الوقت يحضون بمشاركة ضئيلة جدا في اتخاذ القرارات، كما أن نسبة كبيرة منهم أدى ضعف تفاعل الإدارة معهم إلى انخفاض مستوى أدائهم.

المحور الخامس: يهدف لإبراز تأثير جماعة العمل على أداء الموظفين:

الجدول رقم 31 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -25-

(يصعب التفاهم مع زملائي في العمل)

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
7,3%	6	اوافق بشد
14,6%	12	اوافق
19,5%	16	محايد
40,2%	33	لا اوافق
18,3%	15	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 32 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -26-

(يوجد اتصال وتفاعل مع زملاء العمل)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15,9%	13	اوافق بشدة
46,3%	38	اوافق
14,6%	12	محايد
17,1%	14	لا اوافق
6,1%	5	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 33 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -27-

(علاقتي مع زملائي تؤثر على مستوى ادائي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
12,2%	10	اوافق بشدة
31,7%	26	اوافق
19,5%	16	محايد
24,4%	20	لا اوافق
12,2%	10	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 34 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -28-

(يوجد تعاون بين الزملاء لإنجاز مهامهم)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17,1%	14	اوافق بشدة
45,1%	37	اوافق
18,3%	15	محايد
11,0%	9	لا اوافق
8,5%	7	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 35 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -29-

(توجد تكتلات عمالية ذات مصالح فئوية داخل المؤسسة)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
29,3%	24	وافق بشدة
26,8%	22	وافق
20,7%	17	محايد
12,2%	10	لا اوافق
11,0%	9	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 36 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -30-

(وجودي ضمن فريق العمل يشعرني بالارتياح)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
18,3%	15	وافق بشدة
43,9%	36	وافق
19,5%	16	محايد
8,5%	7	لا اوافق
9,8%	8	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 37 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -31-

(اشعر بالاستقرار الوظيفي داخل عملي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
14,6%	12	وافق بشدة
40,2%	33	وافق
22,0%	18	محايد
12,2%	10	لا اوافق
11,0%	9	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

من خلال الجداول أعلاه (رقم : 32-33-34-35-36-37) نلاحظ أن:

- جماعات عمل موظفي المصالح الإستعمالية ابن سينا فيها نقاط سلبية وأخرى إيجابية، حيث أن أغلب الموظفين يجدون صعوبة في التفاهم مع زملائهم في العمل (58.5 بالمئة) وهو ما يوضحه الجدول 32، كما يوجد تكتلات عمالية ذات مصالح فتوية داخل المؤسسة (حيث نجد 56.1 بالمئة أجابوا بالموافقة عن العبارة 29) وهو ما يوضحه الجدول 36، لكن في الوقت نفسه أجاب أغلب الموظفين بوجود تعاون بينهم وبين زملائهم في العمل لإنجاز المهام (بنسبة 62.2 بالمئة)، وكذلك بأنهم يشعرون بالإرتياح بوجودهم ضمن فريق عمل (الجدول 37)، أما فيما يتعلق بمدى تأثير هذه العلاقة على مستوى أدائهم فنلاحظ أن 43.9 بالمئة منهم يتأثر مستوى أدائهم بعلاقتهم بزملائهم في حين 36.6 بالمئة لا يتأثر أدائهم بهذه العلاقة، أما البقية (19.5 بالمئة) فقد كانوا محايدين.

المحور السادس: يهدف لإبراز مدى رضا موظفي على مستوى أدائهم:

الجدول رقم 38 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -32-

(أجد سهولة في تأدية عملي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
11,0%	9	وافق بشدة
48,8%	40	وافق
12,2%	10	محايد
17,1%	14	لاوافق
11,0%	9	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 39 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -33-

(املك معلومات كافية تمكنني من تأدية مهامي على أكمل وجه)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
29,3%	24	وافق بشدة
47,6%	39	وافق
9,8%	8	محايد
7,3%	6	لاوافق
6,1%	5	لاوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 40 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -34-

(تتيح الإدارة للموظفين فرص كافية لممارسة مسؤولياتهم وصلاحياتهم)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
8,5%	7	وافق بشدة
30,5%	25	وافق
25,6%	21	محايد
19,5%	16	لا اوافق
15,9%	13	لا اوافق بشدة
100,0%	82	المجموع

الجدول رقم 41 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -35-

(شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني لتحسين مستوى ادائي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17,1%	14	وافق بشدة
46,3%	38	وافق
11,0%	9	محايد
13,4%	11	لا اوافق
12,2%	10	لا اوافق بشدة
100,0%	82	مجموع

الجدول رقم 42 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -36-

(انا راض عن ادائي الوظيفي)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40,2%	33	وافق بشدة
39,0%	32	وافق
6,1%	5	محايد
3,7%	3	لا اوافق
11,0%	9	لا اوافق بشدة
100,0%	82	مجموع

من خلال الجداول أعلاه (38-39-40-41-42-43) نلاحظ ما يلي:

- نسبة عالية من الموظفين يشعرون بالإستقرار الوظيفي حيث نجد 54.8 بالمئة منهم تراوحت إجابتهم على العبارة 31 بأوافق، وأوافق بشدة، و23.2 بالمئة فقط لا يشعرون بالإستقرار الوظيفي، أما البقية (22.2 بالمئة) كانوا محايدين.

- أغلبية الموظفين أجابوا بالموافقة على أنهم يملكون معلومات كافية تمكنهم من تأدية مهامهم على أكمل وجهه وبلغت نسبتهم 76.9 بالمئة، في حين 13.4 بالمئة أجابوا بعدم الموافقة و9.8 بالمئة كانوا محايدين بهذا الخصوص.

- أما العبارة 34 " تتيح الإدارة للموظفين فرص كافية لممارسة مسؤولياتهم وصلاحياتهم " فنجد 39 بالمئة أجابوا بالموافقة، و35.4 بالمئة أجابوا بعدم الموافقة و25.6 بالمئة بالحياد.

- كما نجد 63.6 بالمئة من الموظفين شعورهم بالرضا دفعهم لتحسين مستوى أدائهم في حين 25.6 بالمئة فقط ليسوا كذلك و11 بالمئة كانوا محايدين.

- و فيما يخص العبارة 36 والأخيرة (أنا راض عن أدائي الوظيفي) فنجد نسبة عالية جدا أجابت بالموافقة، حيث 79.2 بالمئة تراوحت إجابتهم بين أوافق، وأوافق بشدة، أما عدم الراضين عنه فهم 14.7 بالمئة فقط والبقية المحايدة بلغت نسبتها 6.1 بالمئة.

وعليه نجد أن نسبة عالية جدا من موظفي المصالح الإستيعالية ابن سينا راضية عن أدائها الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن أداء موظفي المصالح الإستيعالية ابن سينا 02 والتي سبق تحليلها أظهرت ما يلي:

- رضا الموظف عن جانب من جوانب الوظيفة لا يعني رضاه عنها كلها، كما أن هذا الرضا قد يتضاءل أو ينعدم مع تغير الزمن، وتغير الظروف المعيشية وتطور حاجاته ورغباته.

- أوضحت الدراسة أن جل الموظفين غير راضيين عن الأجور والحوافز التي يحصلون عليها نظرا لأنها لا تلبى احتياجاتهم المعيشية ولا تتوافق مع الجهود التي يبذلونها.

- درجة الرضا عن العوامل المادية للعمل (مثل الحوافز، الأجور، ظروف العمل) منخفضة، لكن درجة الرضا عن العوامل النفسية (مثل التقبل النفسي للوظيفة، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الشعور بالاعتراف والتقدير والاحترام) مرتفعة.
- موظفي المصالح الإستعمالية إبن سينا راضيين على مستوى أدائهم.

الخاتمة

خاتمة

ختاما ومن كل ما تقدم نستنتج أن المورد البشري هو العامل الحاسم في نجاح المنظمة أو فشلها، لذلك فإن تحقيق رضاه ضرورة حتمية يجب تحقيقها لضمان المحافظة عليه، وضمان تأديته لوظائفه بأحسن وجه مما يمكنها من تحسين أدائها وتقديم خدمات جيدة وأداء فعال، لأن مساهمة المورد البشري في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها واستراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد.

ولن تتمكن الإدارة من تحقيق ذلك إلا باهتمامها بجميع العوامل المؤثرة في رضا موظفيها، سواء تلك التي تتعلق ببيئة العمل أو بالوظيفة بحد ذاتها، علاوة على العوامل الشخصية والنفسية التي تؤثر على أدائه، وفهم دوافعه وتحريكها.

وبالنظر إلى واقعا الرضا الوظيفي لدى موظفي المصالح الإستيعالية إين سينا محمد بن أحمد نجد أن الرضا الوظيفي لديهم منخفض نوعا ما خاصة فيما يتعلق بالعوامل المادية كالأجور، الحوافز، الترقيات، ظروف المادية للعمل، التواصل مع الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنهم يشعرون باللاعادلة في توزيع المهام، ساعات العمل.

أما بالنسبة للعوامل المعنوية فنجد أن مستوى الرضا لديهم جيد خاصة فيما يتعلق بالمساندة، الاعتراف، التقدير والاحترام من طرف الزملاء والرؤساء على حد سواء، وأيضا القبول النفسي للوظيفة، حيث أن أغلبهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة، كما أنهم راضون عن أداءهم الوظيفي بشكل واضح.

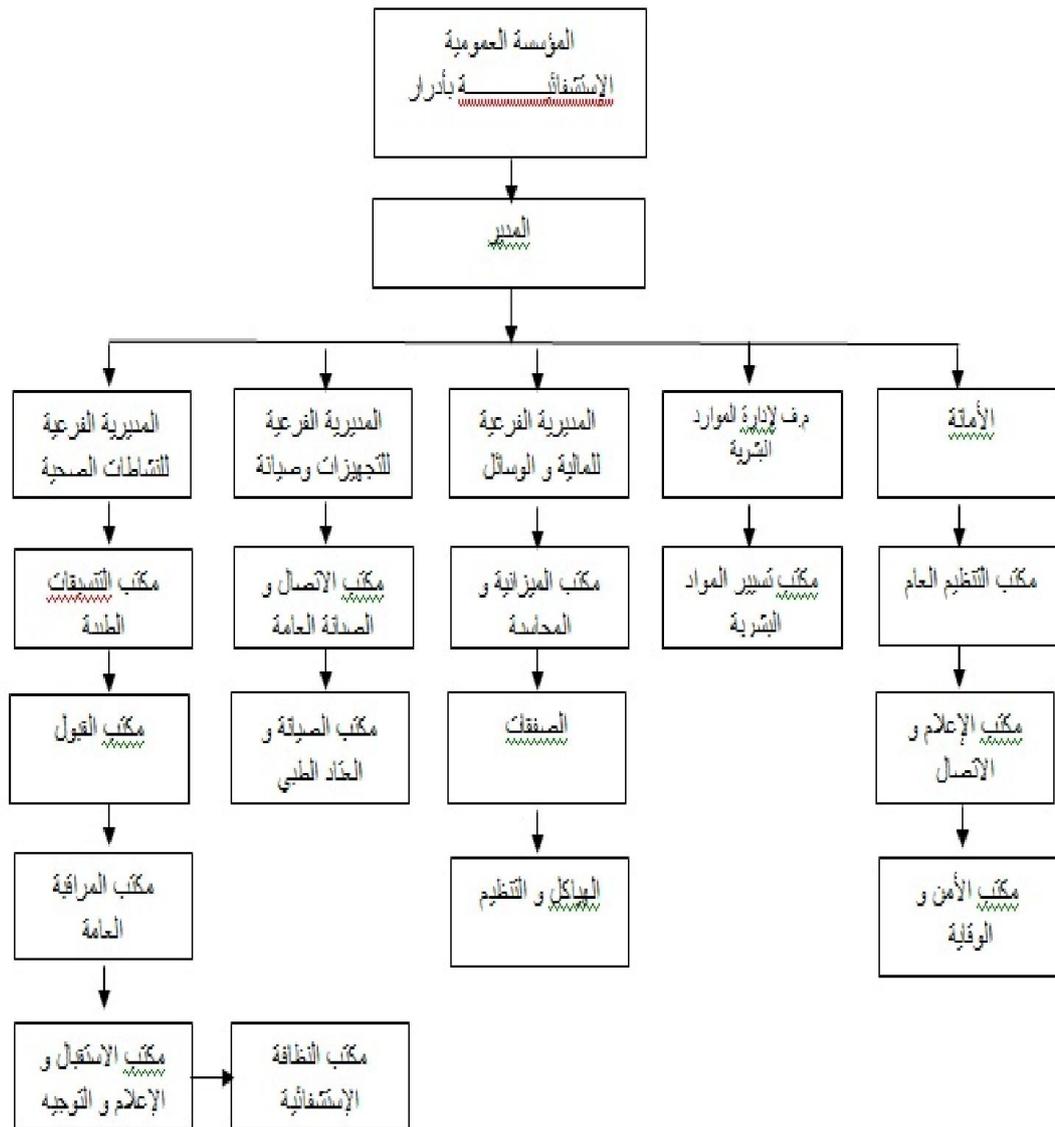
التوصيات:

- لزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم يجب الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيهما من عوامل مادية كظروف العمل، الأجور، الحوافز، الترقيات، وتوفير الأدوات والوسائل التي من شأنها تسهيل أعمالهم.
- إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن انشغالاتهم وإحساسهم بالانتماء للمنظمة وليسو مجرد موظفين.
- إعادة النظر في تناسب الموظفين وإمكانياتهم مع وظائفهم.

- إعادة بناء منظومة الأجور والحوافز وضمان توزيعها بعدالة، فشعور الموظفين بالعدالة هي من أهم العوامل التي تدفعهم للأداء الجيد بل للإبداع والابتكار.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء، وأن تكون نتائج التقييم هي المعيار المستخدم في الترقيات والمكافآت والحوافز، بالإضافة إلى تقديم دورات تدريبية إلزامية للموظفين ذوي الأداء الضعيف.
- بناء الجسور الاتصال بين الموظفين والمسؤولين.
- تحسين الخدمات الاجتماعية كتوفير نقل خاص بالموظفين نظرا لأن الجامعة تقع في منطقة منعزلة نوعا ما، وهو ما يرغب بعضهم على التنقل منها وإليها عبر نقل الطلبة.
- تحسين الزيادة السنوية على الرواتب لجعلها مناسبة وملبية لمتطلبات المعيشة، وموفية لحقوقهم إزاء جهدهم المبذول.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية ابن سينا



الملحق رقم: إستبيان البحث
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر
كلية الحقوق والعلوم السياسية و العلاقات الدولية
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

في إطار إستكمال تحصيلنا العلمي يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان من أجل الحصول علي البيانات اللازمة التي نقوم بها بصدد تحضيرنا لمذكرة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات إدارية و سياسية تحت عنوان " الرضا الوظيفي و تأثيره علي أداء العاملين دراسة حالة المصالح الإستيعالية إبن سينا أدرار" و الذي يهدف إلي ما يلي

- علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات .
- علاقة أداء الموظفين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم .
- علاقة أداء الموظفين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم.
- علاقة الرؤساء بالموظفين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم .
- جماعة العمل على أداء الموظفين .
- درجة رضا موظفي المصالح الإستيعالية على مستوى أدائهم .

و لأن نجاح هذه الدراسة يرتبط بشكل كبير بإجاباتكم علي هذا الإستبيان نأمل منكم إعارتنا بعضا من إهتمامكم و وقتكم للإجابة عليه بكل موضوعية و صراحة مؤكداين لكم ان إجاباتكم ستستخدم لغرض واحد و وحيد و هو البحث العلمي و أنها ستكون في غاية السرية و الكتمان

الجنس: ذكر أنثى

(1) العمر: أقل من 30 سنة 30-40 سنة أكثر من 50 سنة

(2) الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المستوى التعليمي:

(3) الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 إلي 10 سنوات سنة فما فوق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					دخلني الشهري يلبي إحتياجات المعيشة
					الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أؤديه
					أحصل علي مكفآت و حوافز موافقة للجهد الذي أبذله
					الترقيات ووقت الحصول عليها مناسبين
					تتم الترقية علي أساس الكفاءة
					الظروف المادية (الإضاءة التهوية النظافة الهدوء....) مساعدة علي العمل
					أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المؤسسة
					الجو العام السائد في المؤسسة يحفزني علي العمل
					ساعات العمل و توقيتتي الأسبوعي مرضي
					يطبق نظام ساعات العمل علي الجميع دون تمييز
					أقضي وقت راحتي بأريحية و دون إزعاج
					دخلني الشهري يلبي إحتياجات المعيشة
					الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أؤديه
					أحصل علي مكفآت و حوافز موافقة للجهد الذي أبذله
					الترقيات ووقت الحصول عليها مناسبين
					تتم الترقية علي أساس الكفاءة
					الظروف المادية (الإضاءة التهوية النظافة الهدوء....) مساعدة علي العمل
					أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المؤسسة
					الجو العام السائد في المؤسسة يحفزني علي العمل
					ساعات العمل و توقيتتي الأسبوعي مرضي
					يطبق نظام ساعات العمل علي الجميع دون تمييز
					أقضي وقت راحتي بأريحية و دون إزعاج
					طبيعة وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي العلمية و قدراتي و مهاراتي
					الوظيفة التي أشغلها تمنحني مكانة و منزلة إجتماعية
					الإعتراف و التقدير من طرف الزملاء و الرؤساء يدفعني لتحسين مستواي أكثر فأكثر
					أدائي الوظيفي مرتبط بشكل كبير براحتي النفسية مع زملائي
					أشعر بالإتتماء للمؤسسة التي أعمل بها
					تطبق أنظمة العمل و توزع المهام بشكل عادل و دون تمييز
					توجد علاقة ودية و مساندة بين المسؤولين و الموظفين
ملاحظة: الإجابة تكون على خيار واحد					

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

1- الكتب

- ابن منظور، لسان العرب، ج1، بيروت، دار صادر، 1992.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان ، دار النهضة العربية، ، 1983.
- أسعد رزق، موسوعة علم النفس، بيروت ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977.
- إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط 01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الاردن ، دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية ، الدار الجامعية، 2003، ص27.
- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط02، الأردن ،دار وائل للنشر، 2005، ص204.
- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، 1427هـ .
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- صديقي محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي ط10، مصر ، المكتب العربي الحديث، 2003.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- صلاح مهدي محسن العامري، مجسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر ، المكتبة العصرية، 2006.
- عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
- علي سعيد محمد داوود، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، 2013.
- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط01، مصر ،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2011.
- لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ط1، الجزائر ، دار المتقف للنشر والتوزيع، 1439هـ/ 2018م.
- لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، بيروت، ط36 بيروت، دار المشرق ، 1997.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، 02، الأردن ، دار وائل للنشر، 2014.
- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط01، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2011.
- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط 1، القاهرة، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية ، 2016.
- محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط01، الاسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007.

- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار الحامة للنشر والتوزيع، 2012، 1433هـ.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط03، دار الشروق، عمان، الاردن، 2000.
- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، دار الرضا للنشر، 1999.
- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، الاسكندرية ،مطبعة الجمهورية ، 1999.
- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر ، الدار الجامعية، 2007.
- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط01، مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- موسى التوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

2- المجالات

- أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة التربوية، عدد 46، 1998.
- عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري، في المنظمات، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2003.

3- الرسائل الجامعية

- بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير

- معهد العلوم الاقتصادية التجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي العفيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012/2011.
- طلعت ابراهيم لظفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار غريب للطباعة، 2007.
- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلى في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، الجزائر.
- بوفورورة زويينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 3، 2013.
- حمزة حمية وآخرون الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين، الوادي، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2018 /2017.
- خلف العظامات، درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، قالمه، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2016، 2017.
- زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014 .

- سهير عبد النور حبايية، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن ، 2009.
- شراير سعاد، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحيى بالقلعة، ولاية تيبازة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009/2008.
- صبحي الغيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع، 2002.
- صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بين المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 1436هـ - 2015م.
- 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.
- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير،شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 2007/2008.
- عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، خلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007/2006.
- عمر ياسن خضير، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية والمصرفية، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان: "الجودة في القطاع الصحي، نحو خدمات صحية متميزة" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن 26 - 27 أبريل 2006 .
- فوزي عبد الله العرش، أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 - 2001، لبنان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.

محمد هزاع الحسين، العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010.

مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي، المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهدي - أم بواقي - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، 2016/2015.

وقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومًا لتسيير، 2008/2007.

ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2015/2014.

يوسف محمد القبلان، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص علوم سياسية، جامعة قاريونس، 2000.

المراجع باللغة الاجنبية:

- Yahia M Melham, **signification condition in employs empowerment**, Gordan journal of business administration, volume 1, no 02, 2005.
- Le petit larousse grand format, **edition larousse** Paris, 2006, p961.
- Martory bernard, grozd daniel, **gestion des ressources humaines**, edution dunod, paris 2001, p 149
- ¹ Web ster : ninth new **collegiate dictionnaire**, A merriam, Webster – Inc, publishers, USA, 1984, p1044.

فهرس المحتويات

.....	كلمة شكر و عرفان
.....	إهداء
أ.....	مقدمة
الفصل الاول :الإطار المفاهيمي والنظري	
8.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
8.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
8.....	أولا : تعريف الرضا
10.....	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
12.....	المطلب الثاني: الأسس النظرية للرضا الوظيفي.
12.....	اولا : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
15.....	ثانيا : قياس الرضا الوظيفي
19.....	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
20.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
20.....	اولا: تعريف الأداء الوظيفي:
21.....	ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي وانواعه :
23.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
الفصل الثاني:العلاقة الارتباطية بين الأداء و الرضا الوظيفي	
29.....	المبحث الاول : تأثير الرضا على الأداء الوظيفي
29.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
29.....	أولا: نظام العوائد: ويشمل كل من الأجر، الحوافز، المكافآت، الترقية.
30.....	ثانيا: السياسات التسييرية
31.....	ثالثا: ظروف العمل
35.....	المطلب الثاني : دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي
41.....	المبحث الثاني : تأثيرات الأداء الوظيفي على الرضا العام
41.....	المطلب الأول : المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي
46.....	المطلب الثاني : آليات تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: دراسة حالة مستشفى ابن سينا

50	تمهيد:
50	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا و مصالحها:
50	المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاستشفائية بأدرار:
50	المطلب الثاني: الهياكل الأساسية للقطاع الصحي بأدرار:
51	المطلب الثالث: التقسيم الإداري للقطاع الصحي بأدرار ومهامه:
51	1-التقسيم الإداري للقطاع الصحي بأدرار:
51	2-مهام القطاع الصحي بأدرار:
52	شرح الهيكل التنظيمي لمستشفى ابن سينا بأدرار:
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ونتائجها
54	المطلب الأول: منهج الدراسة وأداتها
56	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
77	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

37	الجدول رقم 1 الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل
56	الجدول رقم 2 توزيع أداة الدراسة
57	الجدول رقم 3 تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس:
57	الجدول رقم 4 تصنيف عينة الدراسة حسب العمر
58	الجدول رقم 5 تصنيف أفراد العينة على أساس الحالة الإجتماعية
58	الجدول رقم 6 تصنيف عينة الدراسة على أساس الخبرة
59	الجدول رقم 7 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -01-
59	الجدول رقم 8 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -02-
59	الجدول رقم 9 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -03-
60	الجدول رقم 10 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -04-
60	الجدول رقم 11 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -05-
60	الجدول رقم 12 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -06-
61	الجدول رقم 13 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -07-
62	الجدول رقم 14 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -08-
62	الجدول رقم 15 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -09-
62	الجدول رقم 16 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -10-
63	الجدول رقم 17: النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -11-
63	الجدول رقم 18 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -12-
64	الجدول رقم 19 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -13-
64	الجدول رقم 20 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -14-
65	الجدول رقم 21 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -15-
65	الجدول رقم 22 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -16-
65	الجدول رقم 23 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -17-
66	الجدول رقم 24 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -18-
67	الجدول رقم 25 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -19-
67	الجدول رقم 26 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -20-
67	الجدول رقم 27 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -21-
68	الجدول رقم 28 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -22-
68	الجدول رقم 29 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -23-
68	الجدول رقم 30 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -24-
69	الجدول رقم 31 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -25-
70	الجدول رقم 32 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -26-

الجدول رقم 33 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -27-	70
الجدول رقم 34 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -28-	70
الجدول رقم 35 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -29-	71
الجدول رقم 36 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -30-	71
الجدول رقم 37 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -31-	71
الجدول رقم 38 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -32-	72
الجدول رقم 39 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -33-	72
الجدول رقم 40 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -34-	73
الجدول رقم 41 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -35-	73
الجدول رقم 42 النسب المئوية لإجابات الموظفين حول العبارة -36-	73

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1 الاتجاه الأول ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي والعكس.	41
---	----

ملخص الرسالة

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي كانت محط إهتمام الباحثين و المفكرين. وأيضا مدبري المؤسسات لتحقيق رضا موظفيهم. فالمورد البشري لديه إمكانيات كبيرة علي البذل و العطاء و التي تستغلها المؤسسة لتحقيق أهدافها و تحسين خدماتها. ومن هنا سعينا في هاته الدراسة الي التعرف علي كل من الرضا و الأداء الوظيفيين و العوامل المؤثرة فيهما. و كذا دراسة الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي بشكل عام و لدي موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بشكل خاص . و قد خلصت الدراسة بعد التحليل إلي مجموعة من النتائج أهمها أن درجة رضا موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا منخفضة نوعا ما خاصة فيما يتعلق بالجوانب المادية للعمل. كالأجور و الحوافز و المكافآت و ظروف العمل و المشاركة في إتخاذ القرارات . لكن في ما يتعلق بالجوانب النفسية للعمل فإننا نجد أن درجة رضا الموظفين عنها جيدة. كما وجدنا أن رضا الموظفين ليس له تأثير مباشر و صريح علي أدائهم بل توجد عوامل تتداخل بينهما و هو عكس ما توقعناه في الفرضيات و بناءا علي النتائج خرجنا بمجموعة من التوصيات تحت علي الاهتمام بتحسين الجوانب المادية و إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات

الكلمات المفتاحية

الرضا، الأداء، الكفاءة، الإنتاجية، الموظفين، الموارد البشرية، الإدارة، المؤسسة. ابن سينا، الرؤساء، المرؤسين، العمال.

summary

The subject of job satisfaction is one of the most topics of interest to researchers and thinkers. And also the directors of institutions to achieve the satisfaction of their employees. The human resource has great potential for effort and effort, which the institution exploits to achieve its goals and improve its services. Hence, we sought in this study to identify both job satisfaction and performance and the factors affecting them. As well as the study of job satisfaction and job performance in general and among the employees of the Ibn Sina Hospital in particular. After the analysis, the study concluded a set of results, the most important of which is that the degree of satisfaction of the employees of the Ibn Sina Hospital is somewhat low, especially with regard to the material aspects of work, such as wages, incentives, rewards, working conditions and participation in decision-making. But with regard to the psychological aspects of work, we find that the degree of employee satisfaction with it is good. We also found that employee satisfaction does not have a direct and explicit impact on their performance, but there are factors that overlap between them, which is the opposite of what we expected in the hypotheses and based on the results, we came up with a set of recommendations urging attention to improving the material aspects and involving employees in decision-making

key words

Satisfaction, performance, efficiency, productivity, employees, human resources, management, organization, Ibn Sina, superiors, subordinates, workers.