



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الموضوع:

# أثر الرضا الوظيفي على موظفي الإدارات العمومية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة – (2014-2007)

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص رسم  
السياسات العامة

إشراف الأستاذ:

\*عبد اللاوي عبد السلام

اعداد الطالبة

\*بوخلفة خيرة

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	أحمد طيب
مشرفا	عبد اللاوي عبد السلام
عضوا مناقشا	عمر بوبراس

السنة الجامعية : 2016/2015



# كلمة شكر

الحمد لله المستحق للحمد والثناء. نحمده سبحانه حمدا يليق بجلال وجهه ، وعظيم سلطانه على أنه وفقنا وقدرنا على إتمام هذا العمل ، وهو أحق بالشكر والحمد والثناء.

نتقدم بالشكر و إمتنان إلى مشرفنا الأستاذ المحترم " عبد اللاوي عبد السلام" لإشرافه علي، الذي لم يبخل علي بالنصائح و التوجيه.

كما لا أنسى أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة التي سيكون لها دور كبير في تقويم هذا العمل، ولكل الأساتذة الذين ساعدوني للوصول إلى هذه المرتبة. كما أتقدم بالشكر الى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية

بخميس مليانة خاصة نسياسة شريفة. و حذيفي بلقاسم

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ يوسف بوكدرودن.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة ولو بإبتسامة

مشرقة أو كلمة طيبة.

# الإهداء

قال الله تعالى "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

أهدي ثمرة جهدي الى أغلى الناس أمي و أبي

إلى من منحتني الحب و الأمان إلى التي أوصى بها الرحمان أمي

إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى أعز صديقاتي في الوجود: نزيهة ، راضية

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

## خيرة

مفلسه

## تمهيد:

توجهت اقتصاديات الحديثة للإعتماد بنوع مهم من الاستثمارات ألا و هو الإستثمار في رأس المال البشري و الفكري باعتبار الموارد البشرية هي المرتكز الذي تبنى عليه أي منظمة و تعكس به صورتها. و تعتبر القوى العاملة المتاحة من أهم العوامل المحددة لدرجة التقدم الاقتصادي فيها فتعتمد القوى الخلاقة و القدرات على التجديد و التطوير و الأحوال الاقتصادية في الدولة على كفاية الأيدي العاملة و مدى وفرة الكفاءات.

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة الى تنمية العلاقات بين المنظمة و العاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها و خاصة ذوي المهارات و التخصصات الفنية و تنمية المبادرة و الإبداع لدى الفرد و إيجاد الدوافع لديه لبذل مزيد من الجهود و الأداء و أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل و تنمية مشاعر الانتماء و السلوك الأتئمائي لدى العاملين هذا و أصبح الاهتمام بهذا الجانب من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات ردود أفعال العاملين إضافة لظروف عملهم المادية و الإدارية و الاجتماعية و النفسية الى جانب اهتمام المدربين بهذا العامل المهم المتمثل في الجوانب النفسية للعاملين.

و من الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد إذ بدأوا ينظرون الى رضا الموظف باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيز على العمل و أصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل و المؤثرات التي تدفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي لما لذلك من علاقة ايجابية في حين أدائهم و إنجازاتهم في العمل. هذا و يجد الرضا الوظيفي حالة وجدانية من القناعة تتمثل في يقين الإنسان أنه يأخذ حقه لقاء ما يقوم به من جهة للمؤسسة.

و لقد عملت الأبحاث في السابق على إيجاد مدى العلاقة بين مدى كفاءة أو عدم كفاءة موظف أو بين شعوره أو عدم شعوره بالرضا الوظيفي، و برغم من وجود نقاط التقاء كثيرة و متعددة لهذا الاتجاه، إلا أن بعض الأبحاث اتجهت إلى التأكيد على أهمية دور الرضا الوظيفي في كل مجالات العمل على تحقيق أعلا مستويات الأداء.

و لقد سارعت الإدارة الهادفة السعي لمعرفة نسبة رضا العاملين عن وظائفهم، و مدى ارتباطهم عم عملهم، على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى التأثير على مستوى أدائهم.



لقد أدت الإدارة في مختلف المنظمات أنه يتوجب السعي إلى تحقيق مستويات متقدمة من الرضا لدى العاملين سواء عن وظائفهم أو عن المنظمة ككل ثقافة و تنظيمًا و أهدافًا، على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى التأثير إيجابيا على مستوى أداء عملهم.

## 1- أسباب اختيار الموضوع :

\*أسباب علمية :

- الشعور بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للإدارات.
- غياب كفاءة الأداء في بعض الإدارات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فاعلية الرضا الوظيفي للموظفين .
- التطرق إلى المشاكل الإدارية القائمة بسبب التنظيمات غير الرسمية في إدارات لخطورتها من جهة والانعدام الحلول العلمية لهذه المشكلات من جهة ثانية .

\*الأسباب الموضوعية :

- أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بتنمية المؤسسة
- الرغبة في تناول الموضوع وتعزيز معارفنا الشخصية ورفع وتطوير مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال واثراء البحث العلمي .

## 2- أهمية الموضوع :

تستهدف هذه الدراسة أهميتها من النظرة المتزايدة للموارد البشرية وهذا من خلال دراسة رضا الوظيفي وتحسين الأداء من جهة أخرى وبصفة عامة أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الذي تمر به الإدارات العمومية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري من خلال زيادة رضاه الوظيفي
- إن استهداف تحسين أداء الموظفين يمكن احداثه بخلق وتطوير الرضا الوظيفي عند العاملين.
- كما تتجلى هذه الأهمية في التركيز على الرضا الوظيفي وكل ماله علاقة بتحسين ورفع مستويات أداء الموظفين
- لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء على أداء الموظفي في الإدارات عامة وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة



### 3- أهداف الموضوع :

- توضيح مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي من نظرياته و كذا العوامل المرتبطة به .
- نظرة شاملة حول الأداء وأداء الموظفي وسبل تقييمه .
- توضيح تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة.

### 4- الإشكالية .

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وماهي سبل تحقيقه بصفة عامة ؟ وفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة خاصة ؟

### 5- أسئلة البحث.

- هل الرضا الوظيفي يزيد في مستوى أداء الموظفي ؟
- ماهي العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء ؟
- هل الرضا عن الحوافز يزيد في مستوى أداء العاملين ؟
- هل يمكن أن يزيد الرضا عن فرص الترقية و في مستوى أداء العاملين ؟
- ما حقيقة الرضا بمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة ؟ وماهي مختلف محدداته؟

### 6- فرضيات البحث.

- يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى أداء الموظفين .
- توجد علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الذي يقدمه الموظف
- يؤثر رضا العاملين عن الحوافز على الأداء .
- يؤثر رضا العاملين فرص الترقية على العمل .
- لا تختلف محددات الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة عن القواعد العامة للرضا الوظيفي بالمؤسسات بصفة عامة.

### 7- المنهج المستخدم





## - الجانب النظري:

- اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا مدى مساهمة في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

## - الجانب التطبيقي :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لأغراض هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما في الواقع ويعمل على وصفها وتحليلها وذلك يتم عن طريق الاستبيان .

## 8- أدبيات الدراسة :

من أبرز الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع، و إن لم تكن شبيهة له مطلقا و هي :

## الدراسة الأولى:

دراسة الباحث عمر حمداوي، " الرضا الوظيفي ودور في تحقيق أهداف المؤسسة "، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، و من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث: أن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم العوامل التي تحقق أهداف المنظمة.

## الدراسة الثانية:

دراسة الباحث: عبد الله بن عبد المحسن المدلج، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية المسلحة"، دراسة ميدانية بمستشفى القوات المسلحة بالرياض (السعودية)- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.

## 9- حدود الدراسة.

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستها فيما يلي:

## المجال المكاني:

إختصر المجال المكاني الذي اختزنه للقيام بالدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة خميس مليانة والتي سوف نقدم لها تعريفا في الفصل التطبيقي.

## المجال الزمني:



ينحصر المجال الزمني للدراسة في الفترة الممتدة من 2007 إلى 2014 وذلك للاعتبارات التالية صدور مذكرة عن وزارة الصحة، تخص إعداد مشروع المؤسسة و إلزامه على كل المؤسسات الإستشفائية وذلك بإعداد دليل يضبط أولويات المؤسسة، وفضلنا اختيار فترة زمنية مناسبة لتوزيع الاستبيان وهي الفترة الصباحية لكي تكون الإجابات دقيقة .

## 10- هندسة الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي

### الفصل الأول:

سوف نتعرض فيه إلى الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة ، حيث تناول هذا الفصل مبحثين الأول تعلق بالإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي ، حيث تطرقنا فيه لمفهوم و أهمية الرضا الوظيفي ،وكذا نظرياته و العوامل المرتبطة به ،اما المبحث الثاني تعلق بإطار المعرفي للأداء الوظيفي،حيث تناولنا فيه تحليل مفهوم الاداء في المنظمة و تحليل أداء العاملين ،وكذا مفهوم أداء تقييم العاملين أهميته وأهدافه والمحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين.

### الفصل الثاني:

فصل تطبيقي دراسة حالة .حيث قمنا ببحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لمؤسسة العمومية الإستشفائية بحميس مليانة . إضافة الى المقدمة التي كانت بمثابة تمهيد للدراسة والخاتمة التي كانت حوصلة للدراسة والإجابة عن الاشكالية المطروحة .

## 11- صعوبات البحث :

- لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عند اعداد هذا البحث تمكن فيما يلي :
- صعوبة الحصول على مراجع متعلقة بجوهر الموضوع :
- أغلبية المراجع التي عاجلت موضوع الرضا الوظيفي قديمة نسبيا
- صعوبة الحصول على مراجع متعلقة بجوهر الموضوع خاصة المراجع الحديثة.
- كما واجهتنا صعوبات عند قيامنا بتوزيع الاستبيان .

## 12- مصطلحات الدراسة:

الرضا الوظيفي: يرى " سترونج" هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له مقبلاً عليه في بدئ يومه دون أية غضاضة<sup>1</sup>.

الأداء الوظيفي : ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى أن تحققها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- حريم حسن ، السلوك التنظيمي ،سلوك الافراد في المنظمات ، الاردن: عمان ، دار زهران للنشر، 1997 ،ص 105 .  
<sup>2</sup>- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية ، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ،مصر:1998، ص3

## الفصل الأول

الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي  
والأنباء في الإبلرة

## الفصل الاول : الإطار المعرفي والنظري لرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

### تمهيد :

إن المنظمات توجد لتحقيق الأهداف ،وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية ،وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب ان يرتبط بين ادائها الفعلي والمعايير والمستويات التي حددتها كأهداف لها ،وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه ،وفي حال غياب مقياس واضحة للأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الافراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة ،كما أنها تعمل على تنمية السلوك الابداعي ومشاعر الانتماء لدى العاملين ،كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي الى تحقيق الامن النفسي والوظيفي ، ولذلك من الضروري جدا الاهتمام بهذه الموارد حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها .

- المبحث الأول : الإطار المعرفي و النظري للرضا الوظيفي .

-المبحث الثاني : الإطار المعرفي للأداء الوظيفي .

## المبحث الأول : الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي

من خلال هذا المبحث قمنا بدراسة الرضا الوظيفي من خلال المفهوم والأهمية ، كما قمنا بدراسة نظريات الرضا الوظيفي ومظاهر غيابه ، وكذا العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي .

وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب .

### المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته .

#### أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضاً ، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع .

فقد أشار " لوك" 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط ، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث ، اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال ، كالأداء والتغيب ، والاتصال الرسمي والغير رسمي ، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت ، وهيكل السلطة ، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية والمحيط الطبيعي<sup>1</sup> .

ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية و الدافعية .

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكننا أن نتجاهل فيه النسق الاجتماعي ، والاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة عن العمل ، مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وعدم الانتماء والولاء .

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992، ص133

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

ولعل من إهمال هذا البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي والاقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع، هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم.

وظهور العديد من البحوث والدراسات دون الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاتفاق على موضوعيتها و تجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث و دراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن اطر إيديولوجية تسيطر عليها درجات متفاوتة للمذهب الرأسمالي .

وهكذا فقد اعتبر " تايلور " العامل انساناً اقتصادياً ، يمكن تسييره ودفعه بجوافر مادية لا غير ، وأن هذه الجوافر المادية التي هي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية لسلوك الإنسان ، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ودراسة الاتجاهات دون الإشارة إلى المحيط العام الذي تنشط فيه المنظمة<sup>1</sup>.

أما مدرسة النمو على أن الحصول على الرضا، إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية، وإعطاء المسؤولية للعامل، وضرورة الشعور بأداء عمل يفترض تحدياً ما، ولا يخفى على أن هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل والتفاهة التي يحس بها العمال من جراء أدائهم لحركات مملّة على مدار السنة ، إلى جانب عدم الشعور بالاندماج والتكامل مع أهداف ومبادئ المنظمة التي تنشط ضمن إطار عقائدي، ونمط ثقافي لا يتماشى مع تصورات سلوك العمال الذين يشعرون بأنهم ليسوا أكثر من أدوات فيها المكتبة والتسيير الالكتروني.

ويبدو من مراجعة الدراسات السابقة بان موضوع الرضا عن العمل قد ارتبط كمتغير مستقل احياناً، وكمتغير تابع تارةً أخرى بعدة مواضيع ومفاهيم أخرى ، كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقاً .

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا عن العمل :

- الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه ، وبيئة العمل ، وكذا المؤثرات الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى عشوي، المرجع السابق ، ص 134 .

<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة ، لبنان: بيروت ، دار النهضة العربية ، 1985، ص 53.

- يرى " سترونج" هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له مقبلاً عليه في بدئ يومه دون أية غضاضة .<sup>1</sup>
- عرضه "هوبوك" عام 7 كل من "جرين " و" ويز" عام 1986 على أن الرضا الوظيفي محصلة التوافق والتكيف الفعال ما بين حاجات الأفراد ، خاصةً حاجة تحقيق الذات .
- كما ترى نظرية التوقعات التي وضعها كل من "ريتشار" و"دونت" و" جنستور " ان الرضا الوظيفي هو حصيلة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمة ما تقدمه الوظيفة ، الامر الذي سيؤدي الى الشعور بالرضا اوعدم الرضا.<sup>2</sup>

### المصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي :

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم ،ونذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- الرضا الوظيفي و الشعور بالسعادة .
- فالرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف بالسعادة عندما يتحقق هدفه .
- الرضا و مستوى الطموح .
- فالرضا يتحقق عندما تلي الوظيفة طموحات الموظف .
- الرضا و التوقع .
- فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الموظف نحو ما يحصل عليه من عوائد .
- الرضا واشباع الحاجات .
- فالرضا يتحقق لما يشعر الموظف بان حاجته قد اشبعت .

<sup>1</sup> - حريم حسن ، السلوك التنظيمي ،سلوك الافراد في المنظمات ، الاردن: عمان ، دار زهران للنشر، 1997 ،ص 105 .

<sup>2</sup> - تامر زمان ، علي بصيلة ، معاذ القطب ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الخاصة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية ، 2009،ص 16.

<sup>3</sup> - محمد فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، الاسكندرية : مطبعة الجمهورية ، 1999، ص 114.



ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي :

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في اغلب الحالات كمقياس لمدى فعالية أداء العاملين، وإذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم أحوار عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات .

ومن ناحية اخرى فإن عدم الرضا الوظيفي يسهم في التغيب عن العمل والى كثرة حوادث العمل ، والتأخر عنه ، والدوران أو ترك العاملين المنظمات التي يعملون بها ، وهذا ما يؤدي الى تفاقم مشكلات العمالية وزيادة شكاوي العاملين من اوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم ، كما انه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. وقد كرر " سعاخين "

ما ذكره " ديكارت" من انه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رضيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا ، و في سياق هذه النتيجة يرى ديكارت سبب ذلك بقوله:

" إن الجمع بين زيادة الانتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لا بد أن ذلك سيؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة ، وبالتالي فإن ثمة نوع من الاتفاق بأن من اوضح الدلالات على تدهور ظروف العمل في منظمة ما إنما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين ".<sup>1</sup>

كما يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطاً كبيراً من الدراسات والأبحاث، ولعل أهم أسباب هذا الاهتمام ، الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص ، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء والمعتقدات حول هذا العمل ، وبناءً على هذه الحصيلة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو عمله ، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره في عدة جوانب .

### 1- تأثير الرضا الوظيفي على الصحة العضوية و العقلية للعامل :

لقد أثبتت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بسبب المشاكل الاجتماعية والنفسية التي يعيشونها ، إذ العضوية بتفاعلها مع محيطها ، تشكل وحدة وظيفية متنوعة تبعاً لاختلاف الأفراد ، لان العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط

1- تامر زمان ، على بصيلة ، معاذ القطب ، مرجع سابق، ص17.

ونفس الارتباط وصل اليه "هرزيرغ" حيث أكد ان فقدان الشهية، آلام الراس، عسر الهضم، هي اعراض عضوية مرتبطة بحدوث اللارضا عند العمال وايضاً وجد "بورك" (Burk) ارتباط اللارضا الوظيفي بظهور بعض الامراض العضوية لدى العمال مثل التعب، صعوبة التنفس، صداع الراس،..... إلخ .

كما بينت دراسات اخرى أن 18 % من حالات القرحة المعدية مست العمال اللذين كانوا غير راضين عن عملهم .

### 2- تأثير الرضا الوظيفي على الحياة :

يعتبر العمل جزءاً من الحياة اليومية للشخص وله تأثيرات كبيرة عليها وتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة وجوانبها المختلفة خاصة على الناحية الاجتماعية، والعائلية، فقد بينت الدراسات على أنه كلما كان عدد أفراد أسرة العامل كبيرة، كان رضاه عن عمله أقل، كما أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤثر على نظرة الشخص لنفسه وقدراته فقد وجد "هران" علاقة ارتباط بين رضا الشخص الوظيفي و ثقته بنفسه، بمعنى أن الرضا الوظيفي يساهم في رفع الثقة بالنفس<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وماهي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر من النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمةً لموضوع البحث .

والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية و تطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات الانسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين)، وخارجها (الزبائن) وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين .

<sup>1</sup> - تامر تيسير الشرايدا، المرجع السابق، ص 35

### 1- نظرية الحاجة :

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان اتجاه التصرف بطريقة معينة، من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل، وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة<sup>1</sup>.

حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجيات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل والاختلاط الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد .

وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات :

#### أ- نظرية تدرج الحاجات :

تأثر "أبراهام ماسلو" بمدخل العلاقات الإنسانية الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة، وقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات التي تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم<sup>2</sup>.

و الشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو :

#### الشكل 1: هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: رواية حسن ، مرجع سبق ذكره ،ص.116

<sup>1</sup> - رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 113 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 115 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

و تشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي :

### ✓ الحاجات الفيزيولوجية :

وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي، وتشمل الحاجة إلى الطعام والماء، النوم،..... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة ، توفير وحدات سكنية للعاملين..... إلخ .

✓ **حاجات الأمن** :و تشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر، وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال ، نظام تأمين المعاشات ..... إلخ.

✓ **الحاجة إلى الانتماء** :و هي من الحاجات الاجتماعية و تشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل، والانضمام إلى نوادي المنظمة <sup>1</sup>.

✓ **الحاجة إلى الاحترام و التقدير** :و تشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة و الرغبة في الحصول على السلطة والقوة..... إلخ ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية .

✓ **الحاجة إلى تحقيق الذات** : وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته و مهاراته في تحقيق إنجاز عالي ، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد .والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها ، وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ بعين الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ، ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها <sup>2</sup>.

### ✓ نظرية الدلفر (AlderferStheory) :

تعد هذه النظرية تطوير لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلاً من خمس هذه المجموعات هي :

<sup>1</sup> - راوية حسن ، المرجع السابق ، ص116 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص117 .

1- حاجات الوجود

2- حاجات الانتماء

3- حاجات النمو

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء ، الحاجة للتقدير ، أما الحاجة للنمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنها ماسلو .

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع ، و إيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة أو الضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد ؟
  - ما هي الحاجات المشبعة ؟
  - كيف يتم إشباعها؟ أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم ؟
  - هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة ؟
  - كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة ؟<sup>1</sup>
- ✓ نظرية ماكيلاند الثلاثية :

ركز ماكيلاند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي :

- الحاجة إلى الانجاز
- الحاجة إلى الانتماء
- الحاجة إلى السلطة

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤدي إلى مكافئته ، إضافةً الى بحثه المستمر عن المهام المتحدية و الصعبة .

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية ، وتشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة لهذه

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، الاردن: عمان ، دار وائل، 2003 ، ص 170 .

العلاقات. أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة و التحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية فهو "أي الفرد يملك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم".<sup>1</sup>

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث تتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم. وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالباً ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الذين تكون لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية و القيادية.<sup>2</sup>

### ✓ نظرية العاملين لهرزبرج (Hizberg's TwoFactor theory):

قام فريدريك هرزبرج بناءً على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها بنظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

#### - المجموعة الأولى :

وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية، ويؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو الوظيفة، وقد قام بحصرها في النقاط التالية :

- القدرة على إنجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين .

- الحصول على تقدير و احترام الآخرين.

- فرض الترقية و التقدم في العمل.

- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 171 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 172 .

### - المجموعة الثانية :

العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية ، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص حماس في العمل ، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا ، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي :

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل .
- العلاقة بين الفرد وزملائه.
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها .

وقد لاقى هذه النظرية قبولاً كبيراً لدى أوساط الباحثين ، وحتى لدى المنظمات خصوصاً أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة و هي تصميم و إعادة تصميم الوظائف(الإثراء الوظيفي)، وهذا ما أطلق عليه في الفصل الأول سياسة المنتج الداخلي ، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة من التأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقى بعض الانتقادات ومنها<sup>1</sup>:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى عدم الرضا مثل الأجر ، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و إنما قياس كفي لحالة الرضا وعدم الرضا .

### ✓ نظريات المقارنة :

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي ، والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي ، يمكن تكيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل .

<sup>1</sup> - صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الاعمال ، الكويت: دار الكتاب، 1981، ص 294 .

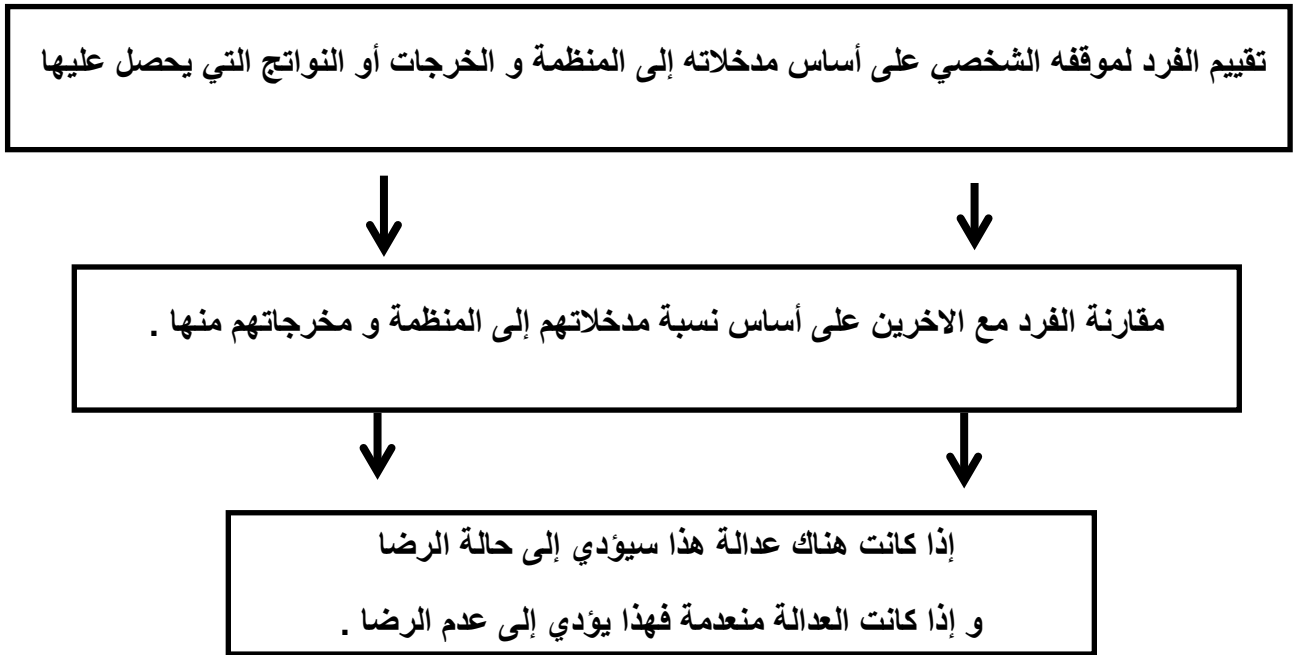
و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات :

### ✓ نظرية العدالة لأدمز:

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنة الاجتماعية ، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة ، واعتبر أدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها ، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية ، وبناءً على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى لمنظمة ، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة ، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالرضا عن العمل ، و إذا وجد إي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهات وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها <sup>1</sup>.

و إدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية :

### الشكل 2: خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



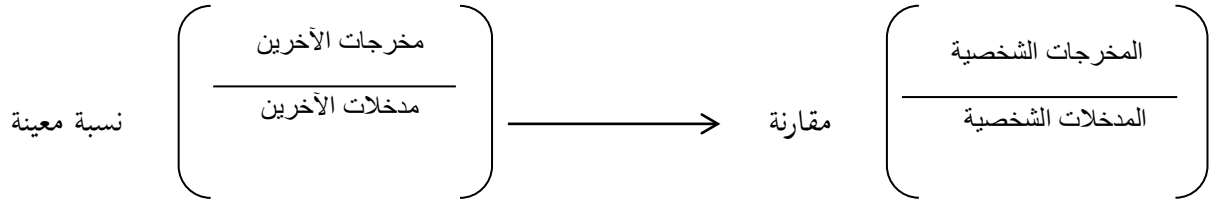
المصدر: بالتصرف من راوية حسن ،مرجع سابق ،ص162.

<sup>1</sup> - نبيل النجار ، الادارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر ، 1993 ، ص 15 .



## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

والمدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة وأداء المهام و الواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله ، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام ،كالرواتب و الترقية و التقدير ..... إلخ ، ويشير آدمز<sup>1</sup> إلى ان الفرد حين يقارن نفسه مع الاخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي :



ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية ، وإذا أشعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف .

أما إذا أشعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي :

- يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو رفع الحوافز والترقية .
- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل .

### ✓ نظرية التوقع (vroom):

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله ، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رواية حسن ، المرجع السابق ، ص 168 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية: الدار الجامعية ، ط8 ، 2002 ، ص 154 .

وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير اجتماعي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة ادائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي :<sup>1</sup>

- الجاذبية (المنفعة) ، وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج والعوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة .

- الارتباط بين الاداء و العائد (المكافأة) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق للنواتج أو العوائد المرغوبة .

- الارتباط بين الجهد والأداء : وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء ، أي مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيق عائد معين في أي وقت ، وتتوقف على أهداف الفرد و إدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق الأهداف.

✓ نظرية القيمة للوك (Lock) :

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من عوائد وما يرغب في الحصول عليه ، و انطلاقاً من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء:<sup>2</sup>

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر .
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر .
- أهمية العنصر بالنسبة له .

و كلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له و لهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو و بنفس التدرج ، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يراه من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب و رغباته واسلوبه في الحياة ، فمثلاً أحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى الى التقدير وتحقيق الذات ، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرى عنها

<sup>1</sup> - رواية حسن ، المرجع السابق ، ص 133 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 299 .

المدير هي العوائد المادية والامان ، أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة لها أو ذات أهمية بالنسبة له و يمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية :<sup>1</sup>

$$\text{روك: ل، ف، 1، هـ} + 1 + \text{لرف، 2، هـ} + 2 + \dots$$

روك : الرضا الوظيفي الكلي .

ر، ف : الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل .

هـ : أهمية العنصر بالنسبة للفرد .

### المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

من أجل الوصول إلى رضا العاملين عن عملهم لا بد من توفر بعض العوامل المرتبطة به والتي من شأنها التحكم في مستوى الرضا الوظيفي إما بالزيادة أو بالنقصان ، وقد قد تم تقسيم هذه العوامل إلى عوامل مرتبطة بذات الفرد وعوامل مرتبطة بظروف العمل والتي سندرسها بالتفصيل من خلال هذا المبحث ، وكذا إبراز العلاقة بين الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي ، والعلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي .

#### أولاً : العوامل المرتبطة بذات الفرد (عوامل داخلية):

من خلال هذا سنبرز العوامل المرتبطة بذات الفرد و التي تكمن فيما يلي :<sup>2</sup>

#### ● حاجات الفرد :

وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة ، وكلما كان الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عالياً يكون كانت مشاعر الرضا مرتفعة ، ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها ، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه الفوائد، والفرد الذي يحصل على معظم اشباع الاجتماعية من علاقاته الاجتماعية خارج نطاق العمل ، نجد جماعة العمل لا تمثل مصدر مؤثر على اشباع الاجتماعية .

<sup>1</sup> - محمد العبري، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية ، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر، 2007، ص 55 .

<sup>2</sup> - عابدة سيد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مصر: القاهرة ، مكتبة كسب شمس، 1999 ، ص. ص 65 ، 67

### • اتفاق العمل مع قيم الفرد :

تختلف القيم التي يسعى إليها الأفراد إلى اشباعها في مجال العمل ، كما تختلف الاهمية بالنسبة لهذه القيم من مجتمع لآخر، ومن هذه القيم الحرية ،الابتكار، والابداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي ،واتقان العمل ..... إلخ .

كلما ساعدت طبيعة العمل و ظروفه على اشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل .

### • الشعور باحترام الذات :

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد لما كان العمل يشبع احترام الذات .

كان الفرد أكثر رضا عن عمله ويلعب المجتمع دوراً كبيراً في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ، ورموز المكانة المرتبطة بها .

ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة .

### • خصائص شخصية الفرد و ظروفه :

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها :

1- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم ،أنهم أكثر رضا عن العمل أكثر من غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات .<sup>1</sup>

2- يتصف الافراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل.

### • محتوى العمل :

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها :

1- درجة تنوع مهام العمل ، ودرجة التكرار والرقابة .

<sup>1</sup> - عابدة سيد خطاب ، المرجع السابق ، ص 68 .

- 2- درجة الاستقلالية : اي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل .
- 3- أهداف و مستوى الطموح و التوقعات .
- 4- استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته .
- 5- خبرات النجاح أو الفشل .
- 6- فرص النمو والتقدم والمسار المهني .
- 7- علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء .
- 8- الاتصال المستهلك النهائي .

ثانياً : العوامل المرتبطة بظروف العمل :

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

### • الأجر :

يقصد به ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف والعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنظمة ، والأجر هو وسيلة الربط بين العنصر البشري والمنظمة من جهة أخرى في عملية بيع وشراء العمل ،فالفرد يقوم ببيع عمله للمنظمة لقاء الاجر ،والأخيرة تشتريه من لقاءه أيضاً .<sup>1</sup>

ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والادارة ، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه نقداً أو عيناً ،لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل او الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها،يعتبر من عوامل إنجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثيراً من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر ،على اعتبار ان الأجر أو الراتب يتوقف على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين .<sup>2</sup>

إن مشكلة تحديد الأجر المناسب من أولى المشاكل التي تقابل المنظمات فعند تحديده هناك عوامل متعددة يجب مراعاتها نذكر:

1- محمد سيد حمزوي ، إدارة الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية ، مصر: القاهرة ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، 1987،ص 231 .

2- مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية ، الاردن: الجامعة الاردنية ، 2004 ، ص 181 .

- 1- الجهد المبذول من طرف الفرد من خلال أدائه لعمله .
- 2- إنتاج الفرد كمأ و نوعاً وكذلك من حيث الجودة والعرض في سوق العمل .
- 3- درجة القدرة في بعض التخصصات .
- 4- تكاليف المعيشة على ضوء مستويات الأسعار السائدة .
- 5- الحد الأدنى للأجر .
- 6- الحالة الاجتماعية العامة للأفراد .
- 7- درجة المسؤولية الملقاة على عاتق الوظيفة .
- 8- الاجور المدفوعة في المنظمات الاخرى .

### • الترقية :

يقصد بالترقية على أنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفته ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، ما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر أو الراتب وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى مما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة ، مثل مكتب أكبر ، مقدار السلطات الممنوحة ، لقب وظيفي أكثر أهمية والعمل في ظل إشراف عام ، والغرض من إجراء الترقية هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال فترة تدريبهم وممارستهم للعمل ، كما أنه من وجهة نظر الأفراد تمثل الترقية حافزا إضافياً لهم لتحسين أدائهم و تنمية قدراتهم وبذل طاقاتهم بغرض بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة وبالتالي القضاء على الاستياء وتحقيق الولاء .

ومن جهة أخرى كذلك يمثل الأداء والتقدمية العاملين الأساسيين في تعزيز الترقية ، ويشير الأداء إلى سجل الفرد وما يتضح منه خاصة بالمنجزات التي حققها ، كما يشير لقدراته وطاقاته ، بينما الأقدمية فهي تشير إلى فترة الخدمة وتقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه اسم الفرد في القائمة الأجور أو السنوات التي قضاها في الخدمة .<sup>1</sup>

ويرى فروم<sup>2</sup>: أن العامل المحدد لأثر فرض الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرض الترقية ، وكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قلّ رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل .

1 - محمد سيد حمزاوي ، المرجع السابق ، ص 233 .

2 - المرجع نفسه ، ص 234 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

ويمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها ، فكلما كان توقع الفرد للترقية عالياً كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترجمة أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة و بالعكس ، فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبير على الترقية الممنوحة يسبب له استياء كبير .

و يتضح مدى نجاح الترقية في الكثير من المنظمات على ما يلي <sup>1</sup>:

- 1- تلبية احتياجات المنظمات من الافراد العاملين من حيث العدد و النوع .
- 2- ضمان بقاء العدد الكافي من القوة العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لتشغيل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية .
- 3- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل .
- 4- التوصل إلى مستوى عالي من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب المتعلقة بالرضا عن الوظيفة وعن الأجر، فرص النمو والارتقاء الوظيفي .
- 5- تحقيق الملائمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة
- 6- إن وجود تطبيق برنامج ترقية بعيد عن المحسوبية والتمييز يؤدي إلى تحسين معنويات العاملين و هذا ما يؤدي إلى إخلاصهم و انتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها .

### • المكافآت :

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي .  
ودائماً نضع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية ، ونعني بالمكافأة ما يقدم للفرد لقاء عمله المميز و تحقيق مستوى معين من الأداء او ما تم تحقيقه لأية وفترة في مجال ما ، هذا النوع من الزيادة في الأجر هو الوحيد الذي يمكن تصوره كحافز على زيادة الآراء و بالتالي الإنتاج .

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص 276 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

ويتكون نظام المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخلياً والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة ويؤثر نظام المكافأة في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا .

بالإضافة الى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافأة على مستوى رضا الفرد ، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضاً على رضا الفرد فمثلاً إذا تصل زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء ، فإنه يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجاز مميز في عملهم ، أما إذا تم منح المكافأة على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق ، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر أنه حصل عليها نتيجة إنجاز ، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة<sup>1</sup>.

### رابعاً : الاتصال :

إن الاتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات .

لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون اتصال لفظي أو غير لفظي ، ويعرف الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل ، فرد أو جماعة أو منظمة ، على شخص آخر مستقبل و ذلك بغية تغيير سلوكه .

و لكي تتم عملية الاتصال لا بد من وجود العناصر الأساسية لعملية الاتصال نذكر :

### 1- المرسل :

أو المصدر القائم بالاتصال يقوم بنقل المعلومات أو الافكار أو الآراء إلى الآخرين .

### 2- الرسالة :

تحتوي على الرموز لغوية لفضية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن الآراء او المعاني أو الافكار أو المعلومات .

<sup>1</sup> - محمد سيد حمزاوي ، المرجع السابق ، ص 135 .



### 3- الوسيلة :

أو الوسط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل<sup>1</sup>.

### 4- المستقبل :

أو التلقي يستقبل الرسالة و محتواها .

و لكي يكون الاتصال ناجحاً و دقيقاً يجب أن يكون مزدوجاً و الازدواجية لا تعني أن يكون الاتصال صاعداً أو نازلاً وإنما ضرورة التعرف على ما يقوله أحد الافراد أو يعمله فعلاً ،وقناعة الافراد بضرورة الاتصال كونه أداة تحليلية تفسيرية للسلوك الإنساني داخل المنظمة

### خامساً:علاقة الإدارة بالعمال :

و التي يمكن حصرها فيما يلي :

إن التطورات للمجتمعات من ترابط بين الميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة و أداء العمال ، أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات لفئتين رئيسيين هما الإدارة والعمال .

ولفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لابد من دراسة جملة من التطورات التي مرت بها العلاقة بين الادارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية إلى الوقت الحاضر<sup>2</sup>.

فما حدث لهذه العلاقة من متغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الادارة والعمال في علاقاتهم ببعضهم البعض ، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الانسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى اخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية.

إن محاولة الادارة توجيه نشاط العمال نحو هدف مشترك سيتبوء حتماً بالفشل إن لم تكن واضحة على صعيدها والتي عليها ضمان الاتصال بينها و بين العمال من خلال زرع الثقة بينها و بينهم و تنمية روح المسؤولية الفردية

<sup>1</sup> - محمد سيد حمزاوي ، المرجع السابق ، ص136

<sup>2</sup> - رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، مصر : الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،2001، ص261 .

لديهم بوضعها لنظام الحوافز فعال يشعرون بأنهم موضع اهتمام للإدارة و هذا ينعكس حتماً على أدائهم و بالتالي انتاجيتهم .

إن الكثير من الدراسات أثبتت أن الإدارة بالمشاركة أي بتوفير فرص المشاركة للأفراد العاملين في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات ، زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم .

### سادساً : نمط الإشراف (العلاقة بين المشرف و العاملين) :

يعتبر الاشراف أمر ضرورياً لحسن سير العمل وتوجيهه ، فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ، هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والانسانية اللازمة للإدارة وقيادة الافراد العاملين ، يلاحظ بأن الحاجات الاساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيهه والإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يتعد عن الضغط في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين المشرفين أو الرؤساء ، النوع الاول يوجه اهتمامه الى الفرد العامل كإنسان و الآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج .<sup>1</sup>

ولقد دلت الابحاث على أن الرئيس من النوع الاول يؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين .

في حين أن النوع الثاني يؤدي الى انخفاض مستويات الرضا .

حيث النوع الأول يركز على جانب العلاقات الانسانية ، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته و محاولة اشباعها .

ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عمله الاشرافي والإدارة منها :<sup>2</sup>

- 1- تقبل المشرف لمسؤوليته في العمل تقبلاً صادراً عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الانسانية والفنية ، الدعم والتشجيع للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على انفسهم في طريقة العمل لغرض التطور و النمو فيه .
- 2- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الادارية .
- 3- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل و المنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق .

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، الاردن : عمان ، ادار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 219 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 200.

4- تفويض الصلاحيات للأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الاشباع التي يعتمد عليها مرؤوسه ، كما يتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم ، فكلما زادت وسائل الاشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف ، كلما قوي تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسه على رضاهم عن العمل والعكس كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقاً مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين على انفسهم فكلما زاد رضاهم عن العمل .

### سابعاً : جماعة العمل :

يمكن توضيحها فيما يلي :

إن الصفة الاساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كثيرة وحدث يشعر الإنسان برغبة الانسانية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء

علاقات مع غيره من العاملين<sup>1</sup>.

فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعياً بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الاساس والبعيد بقدر الامكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل ، ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أي استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصاً للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم ، تعتبر جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على الرضا بين العاملين ، وتتكون جماعة العملاء من الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور الذين يقضي معهم العامل ساعات يوم العمل ، وبالتالي جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على رضا الفرد ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم ، كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا الفرد عن عمله ، وكذا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد . فكلما زادت قوة هذه الحاجة كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبير ، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة والتوتر الناتج عن هذا التفاعل سوف يكون كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية .

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الادارة ، مصر: الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2003 ، ص 256 .

أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفاً.

ثامناً : ساعات العمل :

إن تأثير ساعات العمل لا محالة ينعكس على أداء العمال من خلال درجة الاجتهاد العضلي أو النفسي والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حين يشعر العامل بالتعب، وبالتالي انعكاسها يبدو جلياً على حالته المعنوية، وحسب تعبير الدكتور "أحمد صقر عاشور" فإنه يمكننا أن نعتزض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيده هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل أو بالقدر الذي تتعارض.

ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل و يجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدود .<sup>1</sup>

و بناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات العمل أو درجة تفضيله للعمل وقتنا إضافيا يمكن أن يعطي مؤشراً عن ساعات وجدول العمل الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضل لدى الفرد وتجدر الإشارة أيضاً إلى تأثير ساعات العمل على الاجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الاجهاد وبالتالي الرضا عن العمل ومن الطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الاجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر .

لذلك على الادارة دراسة إمكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الانتاجية المطلوبة، و محاولة تحديد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطي كفاءة أداء جيد عن العامل ليتأكد من ذلك أن عدد ساعات العمل ليست هي العامل الوحيد المحدد لتأثيرها على الأداء بل إن طريقة تنظيم ساعات العمل واحتوائها يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة في كفاية الأداء للأفراد .

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشوري ، المرجع السابق ، ص70 .

تاسعاً : أجواء العمل المادية :

ويمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل ،ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل هذه مثل الاضاءة ،النظافة ،الرطوبة ، الحرارة ..... إلخ ، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ،فمعدل دوران العمل ، ومعدل الغياب يرتفعان في الاعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة أو تخلان في الاعمال التي تتسم بظروف عمل جيدة ، فوجود جو عمل ملائم يؤثر على أداء العمل ، فإذا كان العكس يلاحظ أن نشاط العمال العادي قد تغير ، فلابد من توفير ظروف عمل مادية جيدة أو ظروف فيزيائية حتى تمكن العامل من التركيز في عماله فقط .

**1-الخدمات الاجتماعية :** لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه في رفع مستوى اداء العمل وتحسينه ، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الادارة ، فالخدمة الاجتماعية ضرورة أساسية ، هذه الخدمات مرتبة حسب أهميتها هي :

**أ- خدمات الاطعام :** تعتبر التغذية المصدر الأساسي لطاقة العمل التي بواسطتها يمكن ممارسة نشاطه بفعالية ، فأداء العامل يرتبط في جزء من بمهذه الخدمة

**ب- الخدمات الصحية :** إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته و سلامته المهنية ، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك الفرد نحو أداء عال مرغوب من طرف المنظمة.

**ت- خدمات النقل:** إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والارهاق .

**ث-خدمات الترفيه والتثقيف :** يساهم هذا العنصر في التحول الايجابي اتجاه العمل و يزيد الرضا عن شروط العمل الاخرى ، فالعمال يدركون هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الانتاج من خلال التوازن الذي تحدته بتعويض فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يومياً .

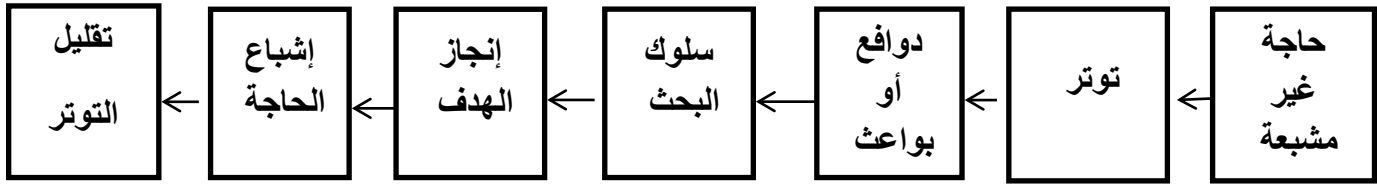
<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، المرجع السابق ، ص 258 .

• علاقة الدوافع بالحوافز بالرضا الوظيفي :

أولاً : مفهوم الدوافع و الحوافز :

1- الدوافع :

يمكن القول بأن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء ، و هذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (العمل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد ، كما يتضح في الشكل التالي :<sup>1</sup>



المصدر : محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 120.

يمكننا القول بأن الدافعية أو الدوافع محركات أو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة هذا العمل ، هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابته و استمراره في الأداء ، و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات في العمل.

2- الحوافز : إن الحوافز تظهر دورها في إثارة السلوك والأداء لإشباع مختلف الحاجات فيهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل داخل المنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.

- يعرف أحمد ماهر الحوافز على أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء لقيمة الموظف ، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تتركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ، وأن الأداء الذي سيحقق الحافز هو أداء غير عادي .<sup>2</sup>

1 - محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 120 .

2 - أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 236 .

- يمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز أن الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كماً ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد العاملين .<sup>1</sup>

ثانياً : علاقة الدوافع و الحوافز بالرضا الوظيفي :

### 1- علاقة الدوافع بالرضا الوظيفي :

إذا كان مفهوم الرضا عن العمل يرتبط بمفهوم السعادة ،فليس معنى ذلك أن الفرد الذي يشعر بالرضا هو الفرد المنجز أو المبدع أو العكس صحيح،فقد يكون الفرد راضياً عن عمله ولكن دافع العمل لديه منخفض ،أو قد يكون غير راض ، ولكن دافع العمل لديه مرتفع ، وقد يكون غير راض وفي نفس الوقت دافع العمل لديه منخفض، أو قد يكون راضياً، ويتمتع بدافع عمل مرتفع ، وتبين لنا المصنوفة التالية هذه الحالات الأربع في العلاقات بين الرضا عن العمل و دوافع العمل و هي :<sup>2</sup>

#### أ- راض مع دافع منخفض للعمل :

يتميز الافراد الذين اللذين يقعون في هذه الخلية أنهم يتمتعون بدرجة كبيرة من الرضا ،ولكن مع حوافز إنحاز ورغبة منخفضة للعمل ،وعادة ما يحدث هذا في الأنظمة البيروقراطية .

#### ب- غير راض مع دافع مرتفع للعمل :

و يتصف الافراد في هذه الخلية أنهم قد يكونون غير راضين عن عملهم ،و لكن يتميزون بأن لديهم دافعا كبيراً للعمل ودافع انجاز مرتفع .

#### ت- غير راض مع دافع منخفض للعمل :

ويتصف الافراد الذين يقعون في هذه الخلية بأنهم يقعون تحت ضغوط كثيرة ، فهم يكرهون العمل ،ولا يرغبون في بذل مجهود ممكن ،لكن يعملون بالقدر الادنى الذي يحفظ لهم وظائفهم .

1 - صلاح عودة سعيد ، إدارة الافراد ، لبنان : طرابلس ، منشورات الجامعة المفتوحة ، 1994 ، ص 290 .

2 - عايدة سيد خطاب ، المرجع السابق، ص 21 .

ث- راض مع دافع مرتفع عن العمل :

و يتميز الأفراد في هذه الخلية بقدر كبير من التوافق والتكيف والشعور بالرضا وتحقيق الذات ومن جهة أخرى نظر المنظمة تتحقق الروح المعنوية العالية والرضا عن العمل عندما يرتبط رضا الفرد بعمله بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية، أي تحقيق أهدافه من خلال المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية .

2- علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز :

لقد تحدثنا عن العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي على النحو التالي و المشار إليها سابقاً.<sup>1</sup>

- عوامل مرتبطة بذات الفرد .
- عوامل مرتبطة بظروف العمل .

فهي تعتبر عوامل تحمل في طياتها عدة عناصر: الأجر، الترقية، المكافآت، والاتصال وساعات العمل والعلاقة بين الافراد العاملين والتي بدورها تعتبر حوافز إيجابية أو سلبية.

---

<sup>1</sup> - عايدة سيد خطاب، المرجع السابق، ص22.



### خلاصة المبحث الأول :

كما سبق القول أن المنظمات لا توجد لغرض إبعاد العاملين ، وإنما توجد لتحقيق أهداف فإذا وجدوا بالتالي أداء عامل ما غير مرضي أولا يرضي إلى المستوى المطلوب ، يجب على المنظمة أن تتخذ كل الاجراءات الكفيلة لتصحيح هذا الوضع ، ولا يجب افتراض أنه يمكن تغيير كل الاداء غير المرضي لأن الاهداف التي قد تسعى بعض الافراد لتحقيقها أو إشباعها لا يمكن تحقيقها إلا على حساب المنظمة .

إن الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الافراد العاملين بالمنظمة، ويربط أهداف الفرد بالمنظمة.

### المبحث الثاني : الإطار المعرفي للأداء الإداري :

#### تمهيد

لقد وجد الكثير من الكتاب والباحثين صعوبة إعطاء تعريف واضح للأداء فإعطاءه مفهوما شاملا ليس بالأمر السهل كونه شرحاً للمحتوى والوظائف التي تعطي هذا المفهوم والتفرقة بين الأداء والمعطيات القريبة منه كالفاعلية والتفرقة والكفاءة الإنتاجية كونها تتشابه نوعاً م.

- إن تقييم الأداء في المنظمة يسمح لها بتحسين أداء العنصر البشري، إذ يجب أن يسند هذا التقييم إلى طرقوا مجالات محددة سابقاً من طرف المنظمة، ولضما نجاحه وتفاذي المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء التي قد تصادف المشرفين على هذه المهمة.

- و من أجل هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب هي :

- المطلب الاول : تحليل مفهوم الأداء في المنظمة .

- المطلب الثاني :تحليل أداء العاملين .

- المطلب الثالث : مفهوم تقييم أداء العاملين ، أهمية و أهداف .

- المطلب الرابع : المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين .

المطلب الأول : تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

أولاً : مفهوم الأداء :

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ورغم ذلك يبقى من الصعب تعريفه تعريفاً محدداً ، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متحددة المعاني أو يسمونه **Annick Bourguignon** ، بالكلمات الحقايبية أو الكلمات الاسفنجية ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما تحمل تفسيرات واسعة ، هذا ما يبين أن فكرة الاداء تبقى غامضة .

تعريف الأداء :

- أن أصل الأداء اللغوي من الإنجليزية ( To performe ) وتعني إنجاز تأدية أو إتمام شئ ما كعمل نشاط أو تنفيذ مهمة <sup>1</sup>.
- كما يعرف الأداء في القاموس بأنه نتيجة أو كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد يعد بذل جهد معين و يتم الحكم عليه ب: الامثل ، الجيد ، الكفء.....إلخ. <sup>2</sup>.
- ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى المنظمة إلى أن تحققها <sup>3</sup>.
- بالنسبة لمصطفى عشوي أن الأداء هو نشاط يؤدي نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الاشكال <sup>4</sup>.
- و يعتبر هذا التعريف، أن الأداء هو نتيجة أي نشاط و الذي يتجسد في تغيير المحيط ، لذا فإن الأداء قد يكون جيداً أو سيئاً حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور النص تلقائياً فكرة الأداء الجيد .

1 - سهيل إدريس ، المنهل قاموس عربي ، لبنان: بيروت ، ط 1، دار الادب ، 2003، ص 895.

2 - المرجع نفسه، ص 896 .

3 - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء ، مصر: دار النهضة العربية ، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، 1998، ص 3.

4 - مصطفى عشوي ، المرجع السابق ، ص 244.

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

- ويعرف أيضاً بأنه الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدورأو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف<sup>1</sup>.

- نعني بأداء الموظف اتجاه عمله كمية الجهد التي تعبر عن مقدار الطاقة التي يبذلها الموظف في العمل سواء كانت جسمانية أو عقلية لإشباع جميع متطلبات الوظيفة التي يشغلها

- ويشير الأداء إلى أنه أداء الموظف للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>2</sup>.

- يتبين لنا من هذا التعريف إلى أنه مصطلح الأداء يشير إلى مساهمة الموظف الفعلية في وظيفته في المؤسسة والمساهمة المتوقعة من الموظف في المستقبل لأداء مهامه .

- كما يقصد به : " الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة "<sup>3</sup>.

يعبر هذا التعريف عن درجة تحقيق عمله من حيث كمية و نوعية العمل المقدم من طرفه .

-أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين ،وحسب استغلال المواد المتاحة<sup>4</sup>.

-هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة متوازنة لإدارة المنظمة ، وقيادة العاملين بها وأخيرا حسب استغلال الموارد المتاحة ولذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء ، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه .

ثانياً : تمييز الأداء وعلاقته ببعض المفاهيم القريبة منه .

توجد العديد من المفاهيم والمصطلحات القريبة من الأداء ،ولكي نفصل بين الاداء والمفاهيم الاخرى ولإظهار علاقتها بالأداء .

1 - محمد سعيد سلطان ،المرجع السابق ،ص 219.

2 - أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق ، ص 33 .

3 - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، قالة : مديرية النشر لجامعة، 2004، ص40.

4 - عليم حمدعبدالوهاب، العنصرالانساني في إدارة الانتاج، القاهرة:مصر ،مكتبة عين الشمس،1984، ص 290 .

### - تمييز الأداء عن بعض المفاهيم

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه ، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الاداء اختلاف ، ولعل من أهمها ارتباط بالأداء ،الفعالية ،الكفاءة ،الانتاجية ، فذلك و قصد تجديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه و بينهم .

### 1- الفعالية (l'efficacité):

تعني الفعالية فعل الاشياء الصحيحة ، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد ،وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة ،بحيث توضع الاهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق واشباع حاجات كل طرف <sup>1</sup>.

- تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الاهداف المسطرة وذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك" .

- هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق الارباح بصوف النظر عن المجهودات التي بذلت للوصول إليها ،فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة ،ولذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الاهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة ،فإذا حققت المنظمة معدل الارباح الذي سطرته كانت فعالية ،وإذا أتيح العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع و التسويق في الوقت المناسب كان فعالاً.

- لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الاجابة على السؤال : هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي أم لا ؟.

- كما تعرف الفعالية بأنها " النسبة بين النتائج المحققة و الاهداف الموضوعية مسبقاً ، و لهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الاهداف كانت المنظمة فعالة " <sup>2</sup>.

و يمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية :

<sup>1</sup>- أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 26 .

<sup>2</sup>- عبد المحسن توفيق محمد ،المرجع السابق ، ص 30 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

إلا أن الفعالية تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبرها بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم وعلى رأسها " w.Bennis " أنها كلاسيكية ، فالفعالية يمكن تعريفها و فهمها و من خلال عدة أبحاث تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة بالإضافة الى تحقيق النمو والمردودية ، كما تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها ، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف الطويلة الاجل الاستراتيجية ، متوسط الاجل التكتيكية ، قصيرة الاجل (العلمية) .<sup>1</sup>

- إن أهمية الفعالية تكمن في تجاوزها فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المنظمات الربحية كما أن اسنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية .

**2-الكفاءة :** تعرف الكفاءة ببساطة على أنها " إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة "<sup>2</sup> . وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة .

كما تعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات(النتائج نظير استخدام أقل كمية أو اقل تكلفة(المواد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء تكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى .

لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة .

ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة لبلوغ الاهداف وفق العلاقة التالية :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \text{الفعالية}$$

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر: دار المحمدية ، 1998، ص 343 .

<sup>2</sup> - ديف فرانسيس ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان ، السعودية: الرياض ،معهد الإدارة للبحوث ، 1995 ، ص 91 .

### 3-الانتاجية

تعتبر الانتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء مما جعل الباحثين والممارسين يستعملونها لبعضها رغم ما بينهما من ظروف .

إذ نجد مفهوم الانتاجية يعاني من عدم الاتفاق بين الباحثين والممارسين فقد يستعملون مصطلح الانتاجية مع أنهم يريدون به أشياء مختلفة ،ومن الاعتقادات الخاطئة هو أن الانتاجية ترتبط بالإنتاج فقط ،إلا أنها مفهوم مفهوم يستخدم في كل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية ،الإنتاجية والخدماتية ،توجد للإنتاجية تعريفات متحددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي :<sup>1</sup>

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد .
- الإنتاجية هي نسبة المخرجات و المدخلات.
- الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية معاً .

أ - الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد :

تعرف الإنتاجية بأنها "تحسين مستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمل والآلات المتاحة" <sup>2</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في التحسن الدائم في استعمال الموارد من قبل المنظمة ،وهو يعطيها مفهوماً ديناميكياً متطوراً حيث تتطلب جهوداً متزايدة لتحسب الكفاءة .

ب - الإنتاجية هي نسبة المدخلات على المخرجات .

تعرف الإنتاجية بأنها تمثل "العلاقة بين الموارد المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ، و تبين النتائج من تلك العملية ( المخرجات) " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الله ،أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 22 .

<sup>2</sup> - ابراهيم عبد الحكيم ، الكفاءة الانتاجية في الصناعة العربية ، مجلة التنمية الاقتصادية ، 1990، ص22 .

<sup>3</sup> - علي سلمي ، الادارة الانتاجية ، مصر : القاهرة ، مكتبة الادارة الجديدة ، 1994 ، ص 20 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

يبين هذا التعريف أن الإنتاجية هي علاقة رياضية بين المدخلات والمخرجات مما يجعلها أداة يستخدمها المسير للتقييم و الحكم على العملية الإنتاجية وغالباً ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج (المواد المستهلكة، العمل، المصاريف) أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق. إذن فالإنتاجية هي مقياس يترجم النسبة المستخدمة من حاصل قسمة المخرجات على المدخلات .

و لذلك يمكن أن نكتب

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحصلة}}{\text{الموارد}}$$

ت - الإنتاجية تشمل الكفاءة و لفعالية معاً :

تعرف الإنتاجية بانها الاستعمال الكفاء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خاصة، وغيرها وهي تتضمن الحصول على أعظم و أفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات <sup>1</sup>.

يتبين من التعريفين السابقين أن الإنتاجية تربط بين :

- المخرجات المعبر عنها بالأهداف المحققة التي تخضع باستمرار الى التساؤل عما تم تحقيقه و ذلك مقارنة بما تم تسطيره و تحقيقه (إشارة إلى الكفاءة).
- المدخلات المعبر عنها بالوسائل والأساليب المتبعة للوصول الى الأهداف المحققة والتي بدورها تخضع باستمرار إلى التساؤل كما تم فعله لبلوغ النتائج (إشارة إلى الكفاءة) و منه يمكن التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة لتالية: <sup>2</sup>.

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} + \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المعايير الموارد المستخدمة}} + \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

1 - صالح خليح، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 113 .



علاقة الأداء ببعض المفاهيم القريبة منه :

توجد علاقة بين الأداء والمفاهيم القريبة منه ولهذا قمنا بتمييز وإظهار العلاقة بين الأداء والمفاهيم القريبة منه (الفعالية ، الكفاءة).

### 1- علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة :

يعرف الأداء على أنه مركز مسؤولية (منظمة ،وحدة ،قسم ،ورشة ،.....) إلخ يعبر عن الكفاءة والفعالية التي تحقق بها هذا المركز الاهداف التي تسطرها.<sup>1</sup>

كما يعرف البعض الأداء بأنه " تعظيم المخرجات تحت قيد تدنيه للمدخلات " .

أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة )

والكفاءة (إذا تدنيت المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد).لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية .<sup>2</sup>

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معاً ، لذلك

فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة} .$$

أ - درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية) .

ب - الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة) .

العلاقة بين الإنتاج والأداء :

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء ، فإن الإنتاجية باعتبارها تشملهما معاً أو على الأقل

تشمل الكفاءة ، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء ، وهو ما يبينه الجدول التالي :

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ ، بحوث تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 09

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 10.

الشكل 4 : العلاقة بين الكفاءة و الفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

إنتاجية مرتفعة	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد.
إنتاجية منخفضة	عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
إنتاجية مرتفعة	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد .
إنتاجية منخفضة	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال للموارد

المصدر : صالح جليح ، مرجع سبق ذكره ، ص 134 .

نلاحظ من خلال الجدول أن الإنتاجية ترتبط بين الفعالية والكفاءة ، حيث تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كل من الكفاءة والفعالية ، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد ويجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء والكفاءة والفعالية سواء كانت معاً أو على انفراد .

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنياً أو إدارياً ، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظراً لارتباطها أكثر باستخدام الموارد العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.<sup>1</sup>

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الأداء :

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

1- الاختلاف الموجود و الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء ، فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج الى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

<sup>1</sup> - صالح جليح ، المرجع السابق ، ص 135 .

<sup>2</sup> - عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع السابق ، ص 5 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل النتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة ، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه ويتسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاض في معدل الإنتاج ، وعلى النقيض ، فإن كثرة العمل عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً و معدل أعلى للإنتاج ، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً ، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء : يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلاً:

الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الانجاز ومكينة العملية اليدوية. ( حل الآلة محل الأعمال اليدوية ). ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .

4- الأداء في العمليات المتماثلة<sup>1</sup>. قد تتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية ، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلاً :

في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد ، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية ، أو فقط العبور مع هذه المواقع و انتظام ترفق حركة التفتيش المطلوبة عند موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق الدخول والمغادرة ، واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع ..... إلخ .

كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

5- نوعية وحدة العمل التام ، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها ، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء .

هذا و يرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي :

أ - دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية .

<sup>1</sup> - عبد المحسن توفيق ، المرجع السابق ، ص 6 .

ب - سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمنظمة

ت - تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .

ج - تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتماد نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة .

### المطلب الثاني : تحليل أداء العاملين

#### أولاً مفهوم أداء العاملين :

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه و يشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري ، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقاً ، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له و تمييزه ما يشابهه من المفاهيم .

#### 1- تعريف أداء العامل :

يتمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة و المهام التي تكون منها عمله <sup>1</sup>.

يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل أو الوظيفة ، لأن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية ، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته .

- يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم" <sup>2</sup>.

يبين العريف السابق أن العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهر هذا العامل القيام بالعمل مثل إتمام المهام ، التحسن في الإنجاز التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة وبهذا فأداء العمال مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام .

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشوري ، المرجع السابق ، ص 10 .

<sup>2</sup> -عاطف محمد عبيد ، إدارة الافراد من الناحية التطبيقية ، مصر: القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2000 ، ص 13 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

كما يعبر أداء العمل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته ، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup>

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية )، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت و الجودة (كمؤشر للكفاءة).

- نلاحظ من التعاريف السابقة وجود اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود الى وجود جانبين لأداء العامل ، جانب سلوكي وآخر مادي.<sup>2</sup>

**- الجانب السلوكي :**

وتقصد به صفات الفرد الشخصية الذهنية ،الفنية ،بعبارة أخرى تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة في الانجاز، بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة .

**- الجانب المادي :**

فهو حركات العمل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها ،وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية و النوعية .

### 2 - تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول :

غالبا ما يحدث لبس وتدخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه مع أن هناك فرق كبير بينهما ، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد ،وهو يتكون من ثلاث عناصر هي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رواية حسن ،المرجع السابق ، ص 215 .

<sup>2</sup> - الطاهر مجاهدي : التدريب المهني و أثره على الأداء ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2003 ، ص 51 .

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشوري ،المرجع السابق ، ص 50 .

### - كمية الجهد المبذول :

وهي مقدار الجهود البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة وهي من مقاييس السرعة و كمية الأداء وإن كانت غير كافية لوجود الأداء .

### - نوعية الجهد المبذول :

تعتبر نوعية الجهد المبذول عن الدقة والجودة .ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات و هي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته .

### - طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

تعتبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة و الحركات سواء كانت بدنية أو فكرية ،وهي للأداء لأنها تحدد كمية الجهد اللازم و الكافي لإنجاز عمل.

- لقد أولى " فريدريك تايلور" اهتمام بالغ بتخفيض الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة لقياسه ، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية .
- هذا عن الجهد المبذول ،أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد العامل

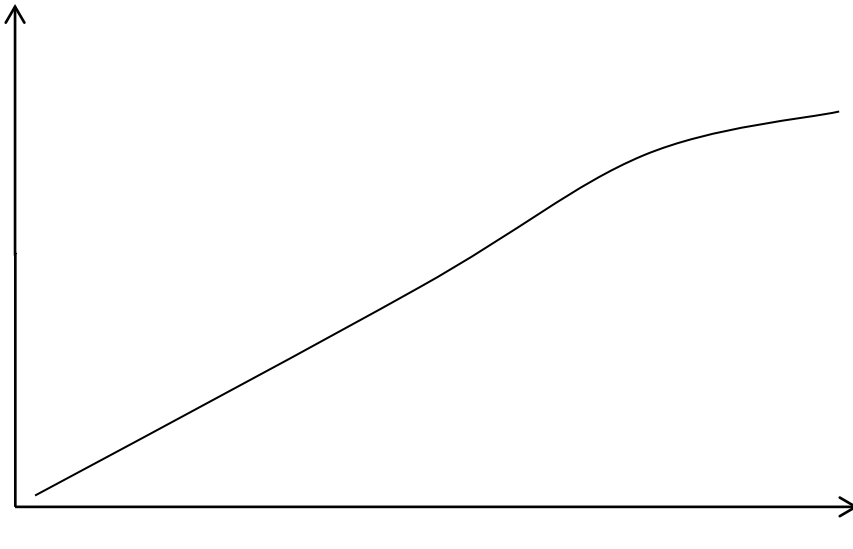
### 3 - تطور أداء العامل في الزمن :

إن أداء تطور الفرد أو في جماعة منظمة يتحسن بمرور الزمن ، فتكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بسرعة أكبر و بكيفية أحسن ، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة ، و تعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم التي تعتبر عنصراً هاماً في أثر الخبرة الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية . و المنحنى التالي يوضح ظاهرة أثر التعلم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح جليح ،المرجع السابق ، ص 137 .

الشكل 5: منحنى أثر التعلم .

أداء العمل (وحدة كمية)



مصدر : صالح جليح ، مرجع سابق ، ص 138 .

يتضح من الشكل السابق أن منحنى التعلم هو رسم بياني يظهر العلاقة بين أداء العامل الممثل بالقدرة الإنتاجية والزمن الذي يستغرقه في إنتاج كمية معينة وهو يشير إلى كيفية التغيير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج ، حيث كلما زادت ممارسة الفرد للعمل ، ارتفعت كمية الإنتاجية ، وتحسن النوعية ، لذلك يستخدم هذا المنحنى للتنبؤ بإنتاجية العمال .

نستنتج من المنحنى أن أداء العامل يتحسن بمرور الزمن أثناء ممارسته للعمل و هذا التحسن تزداد شدته (صعود المنحنى الأعلى لأن العامل يستخدم الخبرات والمهارات والمعارف والجهود التي يبذلها العامل من جهة ، وعلى البيئة التي يمارس فيها وكذلك مع مرور الزمن).

ثانياً : العوامل المؤثرة لأداء العنصر البشري :

يتأثر أداء الفرد بجملة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء" <sup>1</sup>.

1- وجيه عبد الرسول العلي ، الانتاجية مفهومها ، قياس العوامل المؤثرة فيه ، لبنان : دار الطليعة ، 1983 ، ص 103 .

وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ، فإنها تختلف باختلاف الزمن والمكان ومرحلة حياة الفرد، كذلك العوامل الفيزيائية ، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه ، كما أن للبعض منها تأثير مباشر على الأداء بينما للبعض الآخر تأثير غير مباشر عليه. و بغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما :

### 1-العوامل الخارجية :

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية ،الاجتماعية ،الاقتصادية إلى أهم عواملها :

#### أ - الظروف المادية :

تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة ،الرطوبة ،النظافة ،ترتيب الآلات وغيرها ،وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية النفسية للفرد ،لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح ، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

#### ب-العوامل الفنية :

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة ،وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج ،حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات دور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك لا يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد<sup>2</sup>.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد التي تعتبر متغير موضعي هام في الأداء لأنه قد يضع أفراد لديهم قدرات عالية ، وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام .

<sup>1</sup> - اسماعيل محمد السيد و آخرون ، تنمية المهارات القيادية و السلوكية ، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم ، 1997 ، ص 71 .

<sup>2</sup> - نور الدين الشنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص 183 .



### ت - العوامل الاجتماعية :

تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجاربها وثورات في ثلاثي نية القرن الماضي، أثرها الهام على أداء الفرد في ظل البيئة ، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل<sup>1</sup>.

### 2 - العوامل الذاتية :

و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي .هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل ، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية<sup>2</sup>.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}$$

### أ- القدرة على العمل :

و تتمثل في القدرة على العمل و قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، و يمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

**قدرات فطرية أو موروثة :** وهي القدرات التي يمتلكها الفرد أصلاً و يجلبها إلى الوظيفة معه ،ولذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما تكون بدنية مثل الصحة ، اللياقة ،حدة السمع والبصر أو الشخصية مثل ضبط التنفس المبادرة ، حسن الخلق و غيرها .

### القدرات المكتسبة :

وهي قدرات يحصل عليه الفرد بالممارسة و التدريب و التعلم و تتمثل في المؤهلات العلمية و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة .

<sup>1</sup> - نور الدين الشنوفي ، المرجع السابق ،ص 183.

<sup>2</sup> - عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الاداء ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر: 2003، ص58

### ب- الدافعية للعمل :

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة كما تمثل قوة الحماس التي يتصرف بها الفرد للقيام بمهام العمل" أي أنه القوة التي تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد الذي يبذله الفرد في عمله و في درجة مثابرته واستمراره فيه .

ويرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه ،هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزء (المادي أو المعنوي) الذي يحصل عليه،وذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزء (المادي أو المعنوي) ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها .

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير طائفي إن لم يكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيته ، فهذا لديه رغبة قوية و تعهد منخفض كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له ، فهذا لديه تعهدا ومثابرة مرتفعة ولكن الرغبة منخفضة في العمل<sup>1</sup>.

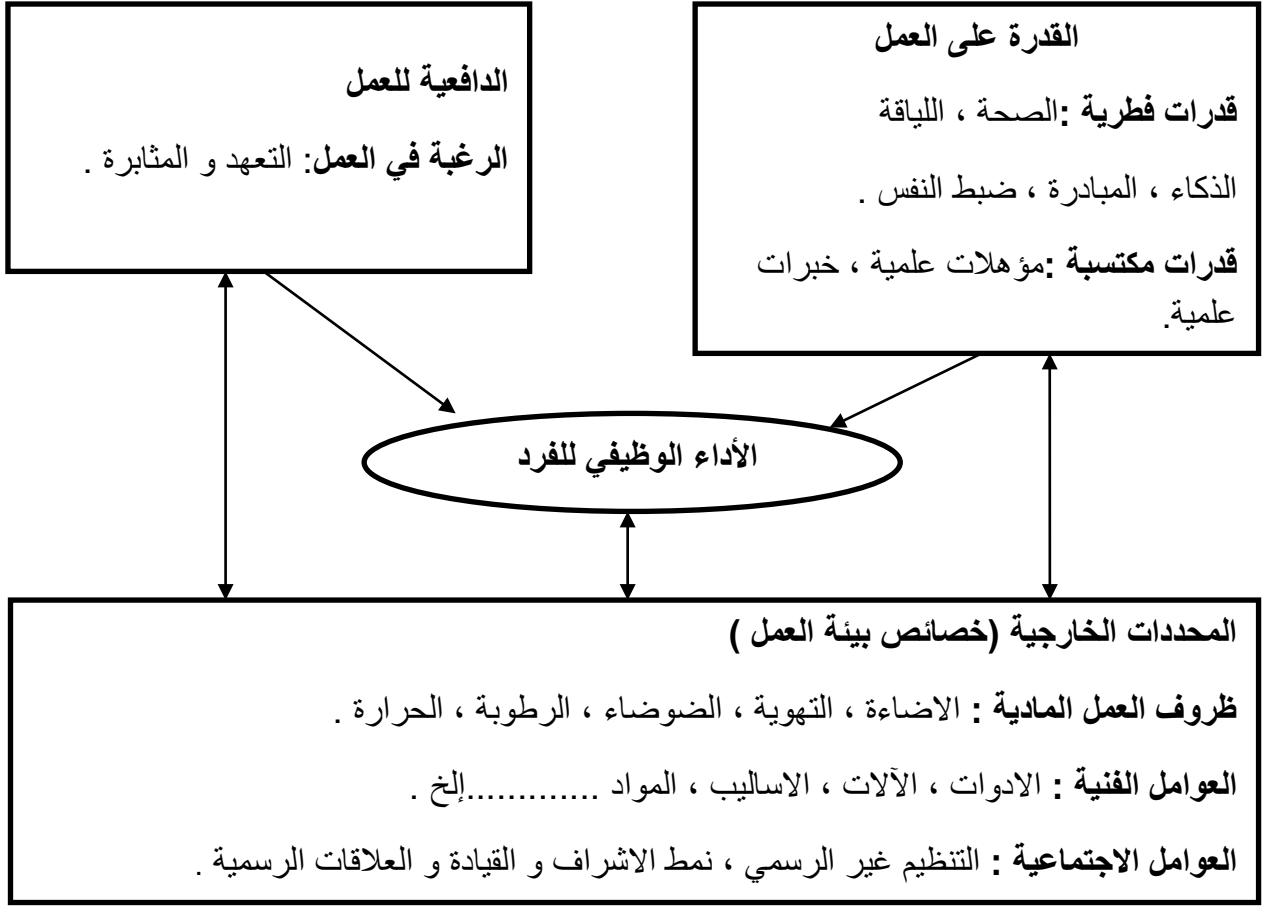
إن العوامل التي تعرضنا لها سابقاً تتفاعل فيما بينها ، ويكون ناتج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء ، إضافة إلى تأثير في بعضها البعض ، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل ، كما أن الدافعية تدفع الفرد يسعى إلى تطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا لأن ننظر إلى كل هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية .

والشكل التالي يوضح العوامل المحددة أو المؤثرة على أداء الفرد<sup>2</sup>.

1 - عمر سرار ، المرجع السابق ، ص 59 .

2- صالح جليح ، المرجع السابق، ص 152

الشكل 6: العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر : الصالح جليح ، مرجع سابق ، ص 152.

المطلب الثالث : مفهوم تقييم أداء العاملين ، أهميته وأهدافه.

تعتبر عملية تقييم العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية ، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها ، لذا على المشرفين أن يولون عناية قصوى ، لذا سنتناول مفهوم تقييم الأداء و أهميته وكذا أهدافه<sup>1</sup>.

1- مفهوم تقييم أداء العاملين: هناك عدة دراسات تناولت مفهوم تقييم أداء العاملين وأضيفت عليه معاني يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى أداء العاملين باعتباره اللبنة الأساسية لتقييم الأداء ، نعرضها فيما يلي و نحاول تبين مفهوم موحد يلم بكل الجوانب:

<sup>1</sup> - ديلسر جاري ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد التعالي ، السعودية : الرياض ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، 2003 ، ص 323 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

- تقييم أداء العاملين "هو تحليل و تقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل و لمسلكه .
- وفي نفس السياق يقول جاري ديسلر (GeryDessler) عن تقييم أداء العاملين أنه " تحديد لمدي مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه وضمن الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها <sup>1</sup>.
- وكذلك في نفس المعنى يرى توفيق محمد عبد المحسن أنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافأته بقدر ما يعمل و ينتج و ذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بما لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به <sup>2</sup>.
- وفي نفس الصدد يقول أنه " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى .
- كما يضيف: "تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة الى تحديد مساهمتهم في انجاز الاعمال الموكلة اليهم أوالمحتمل .
- أن توكل إليهم في المستقبل ، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل و المتعلقة بهم و كذلك قراراتهم و إمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة <sup>3</sup>.
- أما أحمد السيد مصطفى فكانت نظرتة حول مفهوم تقييم أداء العاملين كما يلي <sup>4</sup> .
- " هو قياس لكفاءاتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءاتهم الحالية ومتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط و هكذا "
- فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقييم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة أو محو نقاط الضعف وعملية تقييم أداء العاملين على هذا النحو هي جزء من عملية أشمل للتنمية المستدامة والمستمرة لهم ،تضم ضمن ما تضم التدريب والتطور وتقييم الأداء والنقل والترقية ولا تقتصر مسؤولية تنمية الموظف وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم .

1- ديسلر جاري ، المرجع السابق، ص 324 .

2- عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع السابق ، ص 53 .

3- المرجع نفسه ، ص 56 .

2- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21 ، مصر: القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2000 ، ص 331 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

- أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذي عهد إليه بعمل محدود وتلقى قدرا مناسباً من التدريب، يستطيع أن يعمل أو يتعامل وفق الأنماط والمستويات المحدود وأن يستخدم أدوات العمل ويتبع تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصوره إن وجدت و مساعدته على تداركها، وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر الذي يقيم مرؤوسه ويتعين أن يرى في التقييم الأداء مرؤوسه إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، الذي ما تفتأ أن تنتهي في نفس النقطة من التعاريف الآلفة الذكر يمكننا أن نلخصها إلى :

- 1- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة .
- 2- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي .
- 3- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذا سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، وأبوالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل، سواء ما تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية و ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملاءمتها للقيام بواجبات وأعباء، ووظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها<sup>1</sup>.
- 4- عملية تحليلية لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>2</sup>.

### 2 - أهمية تقييم أداء العاملين .

ن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل ، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات، تصعيد، تنزيل، فصل، مساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز إرضاء الجدين بأهمية وفائدة بذل الجهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستفتاء عنهم ، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مسائلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم و نتائجهم<sup>3</sup>.

وسنعرض بنوع من التفصيل المزيد من شرح هذه الأهمية :

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، المرجع السابق ، ص 332 .

<sup>2</sup> - عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع السابق ، ص 56 .

<sup>3</sup> - علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الافراد منهج تحليل المنظمة و الإدارة ، مصر: القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، 1974 ، ص 02 .

### - إحساس العامل بالمسؤولية :

عندما يشعر العامل بأن أداء موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تجرده من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول .

### - اختبار العامل تحت التجربة :

تلتزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها ، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي إدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل<sup>1</sup>.

### - تطوير أداء العامل :

تساهم عملية تقييم الأهداف في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء ، لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين :

أ- تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تلائم مع متطلبات ذات العمل إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب .

ب- هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل، لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فهي مثل الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلاً .

### زيادة مستوى رضا العامل :

<sup>1</sup> - نظمي شحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار صناعة للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص 76

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من فوائد يشبع بها حاجياته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة والمتمثل في الأداء الذي بذله في انجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بان العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق الثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.

هذا بالنسبة للعمال ، أما بالنسبة للرؤساء و المشرفين فعملية التقييم تكون على النحو التالي:<sup>1</sup>

### أ- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف :

إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدود و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم .

### ب- تنمية القدرة على التحليل :

تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على رؤوسيتهم من العمال ، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما ، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يتطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء ، فإنه يظهر قبل إصدار حكمه الى سؤال نفسه ،لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا؟ وهنا يجد نفسه مسوقاً إلى إجراء دراسة به في المنظمة ،وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسئولون على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا ،وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى الانتقادات أمام العمال ،أوالجهات المختصة في حال عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة .

### ج - تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال :

<sup>1</sup> - نظمي شحادة و آخرون ، المرجع السابق، ص 78 .

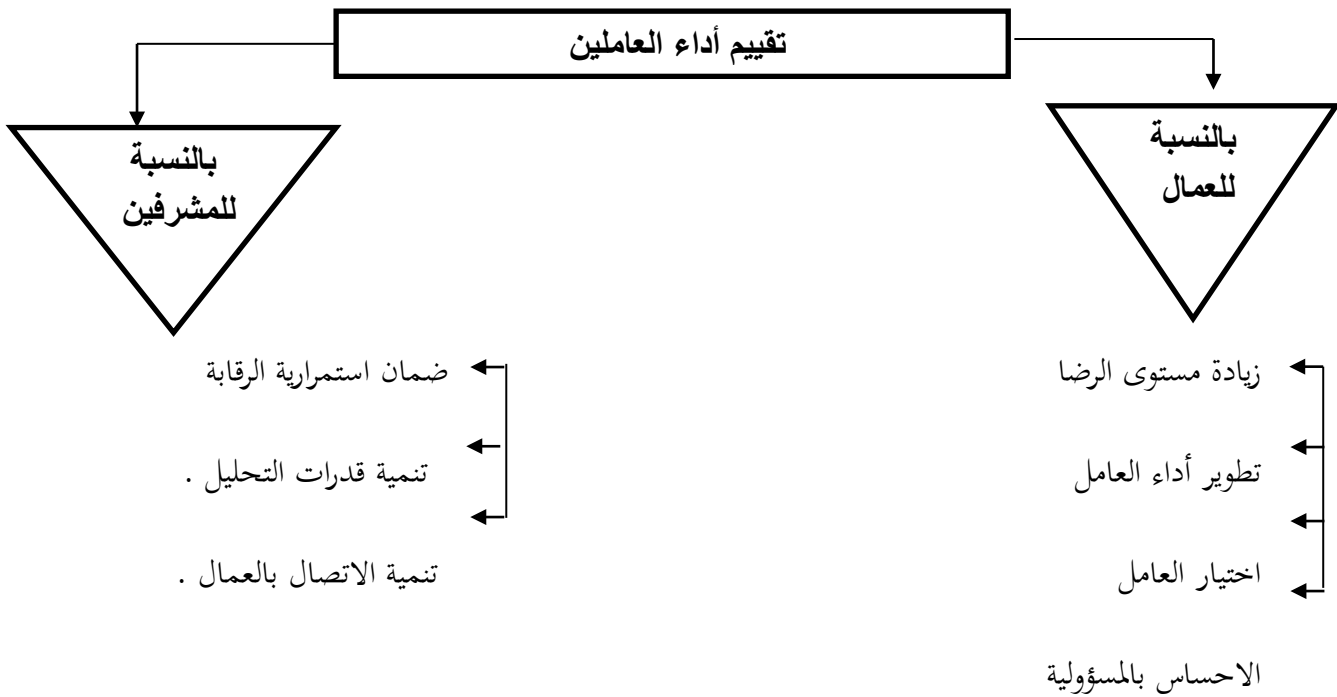
## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء ، وكثيراً ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل .

وكنتيحة لما سبق يجب التنويه بان أحد المؤلفين يقول وهو "AkhemMakheme" أنه إذا عرف شخص ما أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة كما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم و هذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد.

و فيما يلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين .<sup>1</sup>

الشكل 7: أهمية تقييم أداء العاملين .



المصدر : نعيمة فضيل ، مرجع سابق ، ص 42 .

### 3 – أهداف عملية تقييم أداء العاملين :

1- نعيمة فضيل ، أهمية أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 42 .



## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

إن لأنظمة تقييم الأداء دور بالغ الأهمية ، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والقليل منها وتجنبها بالأحرى وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوس ، فإذا أخطأ العامل على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل فلا شك ان أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مرؤوسه فيه ، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي ، فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضائه الوظيفي مما يحفزه على تحسين مستوى أدائه . والهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع كفاءة معنوياته وتحسب العلاقة في بيئة العمل .<sup>1</sup>

كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة و قدراتها على تحقيق أهدافها ، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي :

### 1- التوفيق بين الاهتمامات والواجبات :

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80% و 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها ، لذا نعتد زيادة فرض الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين الاهتمامات العاملين والعمل المطلوب .<sup>2</sup>

إن تقييم الأداء يتيح التعرف على عدم التوفيق بين الاهتمامات والعمل وبالتالي معالجة إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف .

إن التوجيه الوظيفي على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء ، فمن خلال التوجيه ، يمكن أن يتم تحسين الأداء و بالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين .

### 2- إرشاد العاملين :

1- نعيمة فضيل، المرجع السابق، ص 42 .

2- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الاردن: عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، 2003، ص 104.

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

ينتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل : المشكلات المالية العائلية ، والإرشاد المهني، إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة ، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل ن كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل .

ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق:

- أ - تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
  - ت - يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج عن طريق الانتاج .
  - ج - شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ايتاح له من فرص في الرقي والحصول على المكافأة وأما من وجهة نظر المنظمة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية :
  - بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية .
  - تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا و ما زالوا تحت الاختبار .
  - تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم .
  - تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب .
  - تعتبر مقياس للحكم على سياسة الاختبار و سياسة التدريب .<sup>1</sup>
  - تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه و مناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل .
  - وضع المشرف المناسب في المكان المناسب .
  - بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
  - مراجعة الأجور حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء فهناك من يقول: يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم ، بينما آخرون يرون أن الأجر وتحديدده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة له
- وعلى أية حال فإن تدرج الأجور وتقييم الأداء ينظر إليه من وجهتين : الإدارة والعامل وهو الآتي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص105.

### - التغذية الإسترجاعية للعامل :

تحتاج كل من الإدارة والعامل إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم و تفيد مثل هذه المعلومات في معرفة مدى التقدم و التأخر في القدرة. الأدائية للعامل خلال سنوات عمله .

### - الإدارة بالأهداف :

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره، والتي منها يشتق الأهداف التي تعطي أولوية الانجاز و الحيوية و التحقيق في المدى المتوسط والقصير، ثم تتخذ القرارات التي يمكن أن تتفق أمام الأهداف ثم يلتقي المديرين كل على حدى أو مجتمعين في استعراض الأهداف ويقوم هؤلاء بتكرار نفس العملية بالنسبة لموظفيهم وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي على أن يتم استعراض الأهداف ومجموعة قواعد السلوك التي تعتبر ملزمة للتنفيذ والكم تعتمد كمعايير للتقييم الذاتي المزدوج والإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها .

وأحسن ما نختتم به أن لتقييم الأداء تحقيق مزايا عدة نذكر منها :

- الرفع من الروح المعنوية للعاملين و تحسين علاقات العمل .
  - وسيلة لتطوير الأداء الذاتي .
  - إشعار الموظف بعمله .
  - وسيلة لضمان عدالة المعاملة .
  - تقليل معدل دوران العمل ، الغيابات ، الحوادث .
- كما أن نتائج الأداء لها مجالات استخدام جديدة منها: الترقية، الفصل، النقل، الأجور، التدريب..... إلخ .

### المطلب الرابع : المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين

1- عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع السابق ، ص 57 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تحقيق إنتاجية المؤسسة وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجاباً أو سلباً ومن هذا المنطلق تطرقنا إلى :

### أولاً : الرضا الوظيفي و تأثيره على أداء الموظفين :

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري ،هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر ،والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها و لها تأثير على أدائه<sup>1</sup>.

كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

و بعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي و الأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم و الاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما<sup>2</sup>.

**الاتجاه الأول :** يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح .

**الاتجاه الثاني :** يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل .

**الاتجاه الثالث :** يدعي أنه لا يوجد علاقة معينة بين أداء الموظفين و رضاهم عن العمل .

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

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل ، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له ،ويقوم على فكرة أن:الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد وبالتالي حماسه للعمل ، ويزداد إقباله وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتنانه لوظيفته ومنظّمته ، فترتفع بذلك إنتاجيته و أدائه .والعكس صحيح : أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه

1- بن طالب سامية ، ضغوط العمل و تأثيره على أداء العاملين في المنظمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة بومرداس ،الجزائر ، 2010، ص 78 .

2- المرجع نفسه، ص 79 .

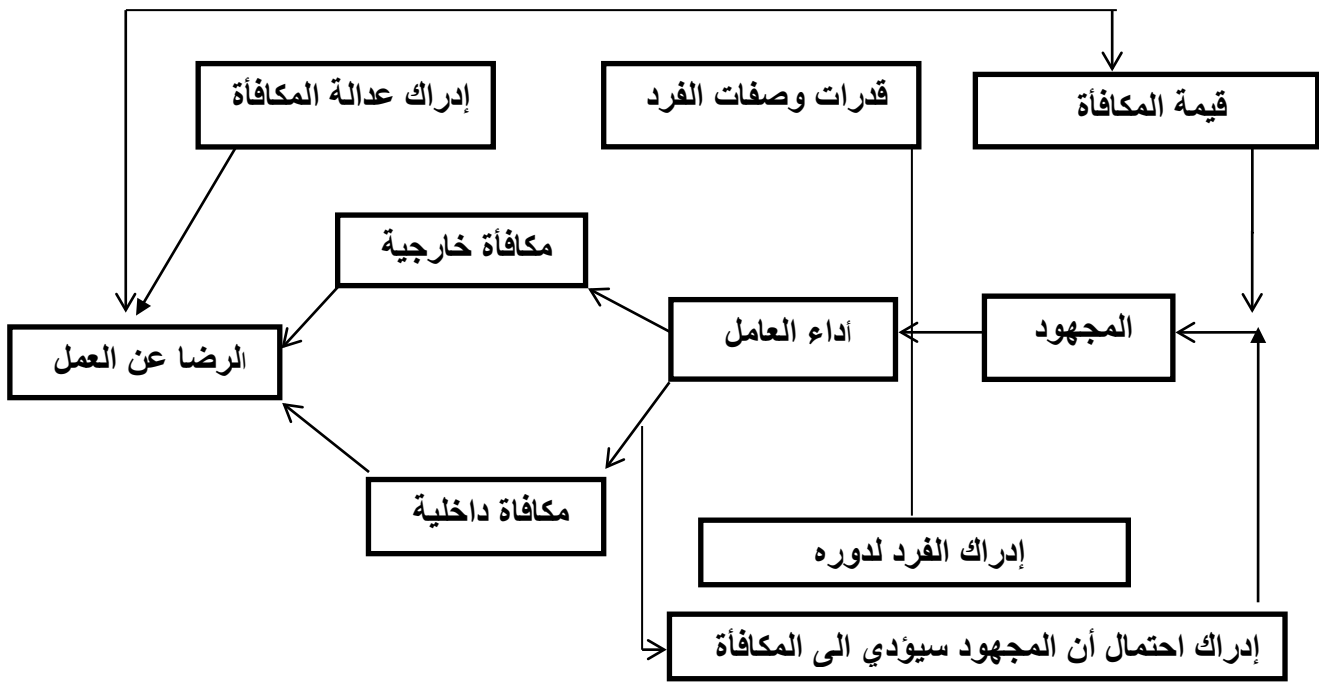
## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه و تقل مشاعر الامتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أدائه .

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

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج porter et loveler مثال على ذلك :<sup>1</sup>

شكل 8: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة :



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

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

1 - محمد سعيد أنور سلطان ، المرجع السابق ، ص 224

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا، أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون اشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض<sup>1</sup>.

### 3- لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين و رضاهم الوظيفي :

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموظفين موجودة فعلا و لكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائماً إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الأخر فهي علاقة تربطها عوامل وسيطيه تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف ، صفات متعلقة بالوظيفة ، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية ،<sup>2</sup>

فيمكن ان يكون الموظف في درجة عالية من الرضا و لكن لا يؤدي ذلك بالضرورة الى زيادة أدائه ، و أحياناً يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة ، وبذلك يكون أدائه مرتفعاً، لكن رضاه الوظيفي منخفض .

و لقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في اشباع حاجاته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل و معالجته من خلال الأداء أملاً أن رفع الأداء سيؤدي إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثم الرضا عن العمل<sup>3</sup>.

### ثانيا : الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء الموظفين<sup>4</sup>:

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، ومع أهدافها ورغبته بالحفاظ على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة .

كما لقي الولاء التنظيمي اهتمام كبيراً من الباحثين والدارسين لانه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الايجابية مثل : الإخلاص في العمل والأداء العالي والجيد .

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات و الرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة .

1- محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 225

2- نور الدين شنوفي ، المرجع السابق ، ص 2014 .

3- محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 226 ، 227

4- ماجدة العطية ، المرجع السابق ، ص 103 .

## الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكاناً لاستقرارهم ، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل ، فالموظفين الذين تتوفر لديهم درجات عالية الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم و حماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة .<sup>1</sup>

ويعد الولاء التنظيمي مطلب أساسياً من المؤسسات ، ذلك أن أغلب المؤسسات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي مؤسسات ذات فعالية عالية ، فالموظف الذي لديه مستوى عالي من الشعور بالولاء لمؤسسة دائماً يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده للبقاء في المؤسسة في مستوى عال من الرقي والازدهار، كما أنه يسعى لتحقيق أهداف مؤسسته ، بالإضافة إلى أنه يكون لديه الاستعداد الكامل في قبول أساسيات ولوائح منظمته والسير عليها و عدم الخروج عن القواعد الموضوععة .

كذلك أكدت الكثير من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع :

### - طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة :<sup>2</sup>

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية ، كلما زاد إيمان الموظفين وولائهم لمؤسستهم ، وهذا ما يخلق التحفيز و ينمي الدافعية للأداء ، أي أن الفاف الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء لها.

### - تقييم أداء الموظف بصفة عادلة :

فبالرغم من أن الموظف يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء، إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي و نظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من انشداده وولائه لمؤسسته وعمله بشكل أكبر .

### - الرضا الوظيفي للموظف :

فكلما كلن الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته و العكس صحيح .

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، التطور التنظيمي ، أساسياته و مفاهيم حديثة ، الاردن : عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 134 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 135

### خلاصة

لقد تعرفنا من خلال هذا المبحث على مفاهيم عامة حول الأداء الإداري تعريفه ، وتميز الأداء و كذا العوامل المؤثرة فيه ، كما قمنا بدراسة مفهوم أداء العاملين ، وكذا عملية تقييم أداء العاملين ، وأهميته داخل المؤسسة ومدى تكامله مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، وكيف أن التقييم هو جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعاملين .

فتقييم الأداء يساعد على تطوير الأداء الذاتي ، لذلك لا بد أن يكون لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء .

كما تعرضنا على المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين ، الذين تبين لنا من خلاله تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين .



**الفصل الثاني**  
**بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على**  
**أداء الموظفي المؤسسة العمومية**  
**الاستشفائية بخميس مليانة**

### تمهيد:

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصل السابق التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا على المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها.

سنعرض في هذا الفصل ثلاث مباحث

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل البحث

المبحث الثاني: منهج الدراسة، مجتمعا، عينتها

المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية وتحليلها .

## المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل البحث بخميس مليانة

تمثل الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهيكل الخارج الاستشفائية، حيث يتمثل الهدف الجوهرى من التغيير في تقرب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية للهيكل الاستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن. ويعتبر المستشفى ظاهرة معقدة في الحقيقة، فهي مؤسسة اقتصادية، اجتماعية، بيولوجية، طبية... تسبح فيه الكثير من المعلومات، وتتعدد فيه الهياكل والمسؤوليات وهو محيط خصب لتجسيد مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول :لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية

تكون القطاع الصحي بخميس مليانة بقرار وزاري مؤرخ في 20-12-1975<sup>2</sup> و عمليا بدأ في الفاتح من شهر جانفي 1976 يضم ضمن هياكله المستشفى الذي يقع في بلدية خميس مليانة من صنف (ج) وقد أنجز في إطار برنامج البناء المخصص لولاية الأصنام سابقا و المتضرر من زلزال أكتوبر 1980 سعته 216 على 7 مصالح استشفائية هي :الطب الداخلي، الجراحة العامة، جراحة الأطفال، طب الأطفال، طب النساء والتوليد، قسم الإنعاش و الإستعجلات، وله وعاء تقني متكون من المخبر والأشعة والصيدلية .

<sup>1</sup> -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 04-140، المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات

العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 20/12/1975 يضم ضمن هياكله المستشفى الذي يقع في بلدية

خميس مليانة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33.

يقع على بعد 25 كلم عن مقر ولاية عين الدفلى ويبعد عن العاصمة بمسافة 120 كلم ويتربع القطاع الصحي على مساحة 1546 كلم و هو مقسم على ستة فروع صحية تغطي تسع بلديات تنتمي لولاية عين الدفلى و هي : بلدية خميس مليانة- جندل - واد الشرفاء- عين الأشياخ - بئر ولد خليفة - واد الجمعة - بئر بوش.

يقع المقر الإداري للقطاع الصحي و بالضبط في بلدية خميس مليانة في حي الدردارة على مساحة تقدر ب 44 كلم (يحدها غربا القطاع الصحي بعين الدفلى ، وشرقا ولاية المدية ، و شمالا القطاع الصحي بمليانة ، و جنوبا القطاع الصحي بتسميلت).

### المطلب الثاني : تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة وهيكلها التنظيمي

تأسست المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة بمقتضى المرسوم التنفيذي<sup>1</sup> رقم 140.07 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم ، وبموجب هذا الأخير تم إلغاء نظام القطاع الصحي، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء . و تتربع مؤسسة خميس مليانة على مساحة تقدر ب : 5000 م<sup>2</sup> منها 1750 م<sup>2</sup> مبنى بناء جاهز . و بموجب القرار رقم 2630 المؤرخ في 24 ديسمبر 2007 يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية لخمس مليانة.

**التصنيف :** تم تصنيف المؤسسة العمومية الإستشفائية لخمس مليانة في قائمة المؤسسات العمومية الإستشفائية المصنفة في الفئة "ب" وذلك بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر عام 1433 الموافق ل 15 يناير سنة 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها. تحتوي المؤسسة على طاقة بشرية حالية تقدر ب 591 موظف موزعين كالتالي:

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي، المرجع السابق .

- 42 ممارس طبي متخصص

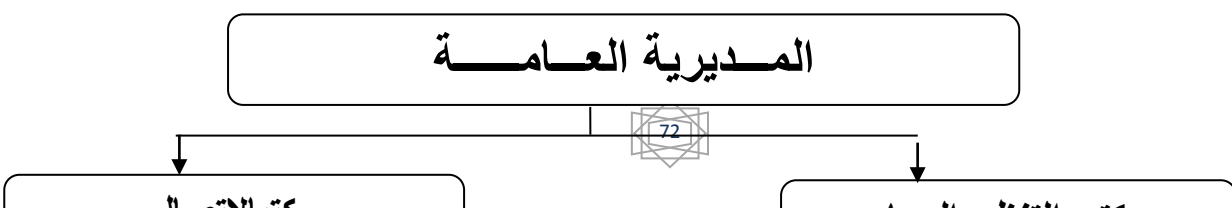
- 43 ممارس طبي عام

- 321 شبه طبي

- 85 عمال إداريين ومهنيين

- 100 عون متعاقد.

الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لخميس مليانة :



المصدر : المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

### المطلب الثالث :تنظيم عمل المؤسسة العمومية الاستشفائية لخميس مليانة

#### المصالح الاستشفائية

لقد تم بمقتضى المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 19 مايو 2007، إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيورها. وبموجب هذا الأخير تم إلغاء نظام القطاع الصحي، وبموجب القرار رقم 2630 المؤرخ في 24 ديسمبر 2007 يتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية لخميس مليانة. وهي كالتالي:

#### الجدول رقم 1 : المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية لخميس مليانة

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
الجراحة العامة	40	1. استشفاء الرجال. 2. استشفاء النساء. 3. الانعاش.
الطب الداخلي	44	1. استشفاء الرجال. 2. استشفاء النساء. 3. طب الأورام. 4. تصفية الدم.
طب أمراض النساء و التوليد	36	1. أمراض النساء. 2. التوليد.

الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية  
بخميس مليانة

1. طب الأطفال. 2. حديثي الولادة.	48	طب الأطفال
1. استشفاء الرجال. 2. استشفاء النساء.	16	جراحة العظام و الرضوض
1. الاستشفاء و الفرز. 2. استشفاء	12	الاستعجالات الطبية الجراحية
1. الأشعة. 2. التخطيط بالصدى.	-	الأشعة المركزية
1. علم الأحياء المجهرية. 2. الكيمياء الحيوية.	-	المخبر المركزي
1. المعلومات الصحية. 2. النظافة الاستشفائية.	-	علم الأوبئة
1. تسيير الموارد الصيدلانية. 2. توزيع المواد الصيدلانية.	-	الصيدلية
	196	المجموع

وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة بالحاجات الصحية التالية :

- ضمان ،تنظيم، وتوزيع العلاج والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء،

- ضمان حفظ الصحة والوقاية ،



-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة.

- تحديد أوليات و أهداف للمؤسسة العمومية الاستشفائية لخمس مليانة:

منذ صدور المذكرة رقم 01 المؤرخة في 16/04/2014<sup>1</sup> الصادرة عن وزارة الصحة، السكان وإصلاح المستشفيات والتي تخص إعداد مشروع المؤسسة أصبح لزاما على كل المؤسسات الاستشفائية إعداد دليل المؤسسة يضبط أولويات المؤسسة، وكذا مختلف لوحات القيادة ومؤشرات التسيير حتى يتسنى للمسير العمل في إطار تنبؤي بالعملية التسييرية. وبحسب مشروع المؤسسة المعد من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية لخمس مليانة فقد كانت أولوياتها كالتالي :

-التكفل بالحالات الاستعجالية الطبية والجراحية،

- الفحوصات الطبية المتخصصة في حدود الاختصاصات المتوفرة:الجراحة العامة، جراحة العظام، التخدير والإنعاش، طب الأطفال، الطب الداخلي، جراحة الأطفال، جراحة المسالك البولية، أمراض الكلى، أمراض القلب،

- القيام بمختلف العمليات الجراحية في مختلف التخصصات الموجودة حسب البرنامج المسطر من طرف كل رئيس مصلحة : الجراحة العامة، جراحة الأطفال، جراحة المسالك البولية .

- الاعتناء بصحة الأم والطفل، وهذا بتحديد وتطوير مصلحة حديثي الولادة، طب الأطفال وكذا مصلحة الولادة وتدعيمهم بالموارد البشرية المؤهلة أخصائيين في طب الأطفال، شبه طبيين مختصين في رعاية المواليد ، أخصائيين في طب النساء والتوليد.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الوزاري، المؤرخ في 16/04/2014، الصادرة عن وزارة الصحة والسكن وإصلاح المستشفيات والتي تخص إعداد مشروع المؤسسة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 33.

## الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

- تحسين الخدمات الصحية المقدمة لمرض القصور الكلوي وهذا بتحديث أجهزة تصفية الدم وتدعيم المصلحة

بالعنصر البشري المؤهل (طبي وشبه طبي)

- ضمان فعالية في التسيير، وهذا من خلال طاقم إداري مؤهل

- العقلنة في تسيير الموارد المالية

- فرض الانضباط في المؤسسة و ترسيخ ثقافة احترام مواقيت العمل

- ضمان تسيير فعال للموارد البشرية من خلال إعداد ومتابعة مخطط تسيير الموارد البشرية ومتابعة المسار المهني للموظف .

-إعطاء أولوية للتكوين

- وضع حيز التنفيذ مخطط تسيير خاص بالمواد الصيدلانية من أجل توفير وتوزيع مختلف الأدوية والمستهلكات ، بشكل عقلائي لتفادي حالات نفاذ أو انقطاع الأدوية .

- إعطاء أهمية لتسيير المخزون الخاص بمختلف المعدات والوسائل وكذا المخزن المخصص للتغذية ، و السهر على تقديم وجبات غذائية متكاملة ومتوازنة للمرضى .

### الأهداف :

- تحسين الاستقبال

- وضع سجل خاص بالشكاوي والاقتراحات

- تدعيم المؤسسة بلافتات التوجيه قصد تسهيل توجيه المرضى

- توظيف وتكوين أعوان خاصين بالاستقبال والتوجيه

- التنسيق بين المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهذا بإعداد برنامج خاص  
بالفحوصات الطبية المتخصصة .

- تعزيز نوعية مسارات العلاج وهذا بتدعيم الطاقم الطبي،الشبه الطبي والتقني من أجل التكفل الجيد والسريع  
بالمرضى

- إعطاء ديناميكية للجنة مكافحة عدوى المستشفيات لضمان نظافة استشفائية في المستوى ( التعقيم الجيد  
للمعدات والأدوات الطبية )

-تصميم برنامج متكامل من طرف مصلحة الوقاية

-توظيف وتكوين أعوان الأمن وإعداد مخطط عمل خاص بأعوان الأمن والوقاية.

**تعينة مهني للصحة:**

- تحسين ظروف العمل من خلال توفير الإمكانيات الضرورية لأداء العمل وهذا بتطبيق توصيات لجنة الصحة  
والأمن.

- تحسين الوجبات الغذائية المقدمة للطواقم المناوب وكذا تجهيز وتأثيث غرف المناوبة.

- تطوير التسيير التنبؤي للمهن والكفاءات خاصة في مجال الإحالة على التقاعد والخدمة المدنية بالنسبة للأطباء  
الأخصائيين.

- تصفية أوضاع الحياة المهنية لمهني الصحة من خلال تسطير جدول سنوي يتعلق بالترقيات في الدرجة أو الرتبة.

### ضمان الفعالية لخدمة المريض :

- إعادة النظر في تنظيم مكتب الدخول وإجراءات استقبال المرضى

- وضع نظام حاسوبي داخلي بهدف تسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمريض من خلال البرمجيات

الإلكترونية (Epistate, 3COH, Patient ,Epipharm)

- تحديث لوجستيك وهياكل الصحة من خلال توفير الغطاء المالي اللازم لتغطية الاحتياجات اللوجستية.

- وضع حيز لتنفيذ خطة الصيانة من خلال العمليات المدروسة والمبرمة ضمن مخطط عمل المؤسسة (صيانة المولد

الكهربائي أو نظام التكييف....)

- تحسين الرقابة الداخلية من خلال تحسيس رؤساء المصالح والطبيين والشبه الطبيين ،بتحمل مسؤولياتهم اتجاه

مهني الصحة وللتكفل الأمثل بالمريض.

- تطوير تسيير مصالح الصحة عبر إعادة النظر في توزيع المستخدمين (الطبيين والشبه الطبيين) حسب المعايير

المعمول بها قانونا.

- السهر على إعداد جداول المداومة وبرامج العمل اليومية في الوقت المحدد قانونا ،ليتسنى إمضاءها وتوزيعها

وتبليغها.

- الاعتناء بمختلف السجلات (الترقيم ،التصفيح والإمضاء) والحرس على تدوين كل المعلومات المتعلقة بالمريض

(سجل الصيدلية، سجل بروتوكول العمليات الجراحية، سجل الفحوصات....)

- الاعتناء بالملف الإداري للمريض (Fiche navette)

- ضمان توازن الميزانية و ترشيد النفقات مقارنة بالإيرادات وهذا بمتابعة الوضعية المالية للمؤسسة بصفة دورية والحساب الإداري في آخر السنة.

- ضمان التصفية المالية : إعداد جدول التصفية المالية الخاصة بالمتعاملين (الموردين) خاصة الصيدلية المركزية للمستشفيات ومعهد باستور

- دفع المستحقات المالية (رواتب متأخرة للموظفين)،

- تطوير مؤشرات التسيير ،

- وضع لوحات قيادة التسيير .

### المبحث الثاني: منهج الدراسة،مجتمعها وعينتها

قبل الشروع في عملية تحليل البيانات ، قمنا بتحديد مشكلة البحث وإختيار منهج الدراسة الذب يتماشى مع موضوع بحثنا ، وكذا تحديد مجتمع الدراسة ، وابرز الاجراءات المتبعة في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج بحثنا ، وكذا تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل والإيضاح في هذا المبحث.

## المطلب الأول : منهج الدراسة واجراءاتها

قمنا من خلال بحثنا هذا بإعتبار المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لأغراض هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة ، كما هي في الواقع ويعمل على وصفها وتحليلها ، وربطها بالظواهر الأخرى ، حيث إعتد الباحثون على مصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وتحليلها ومن ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبيان الذي تم اعداده بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 1- تحديد مشكلة البحث:

- تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد انجازها في اثبات وجود علاقة تأثير رضا على مستوى أدائهم

### 2- أهداف البحث :

- قياس درجة أهمية المتغيرات المدروسة في البحث لدى الموظفين ، ومدى تأثيرها على الأداء.
- قياس مستوى الرضا لدى الموظفين.
- قياس مستوى الأداء للموظفين .
- إيجاد نوع العلاقة وقوة تأثيرها على الأداء في المؤسسة .

### 3- أداة الدراسة :

قمنا من خلال بحثنا هذا بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من 20 سؤال وللاشارة قد تم توزيع 70 استمارة بتاريخ 2016/04/19 وأسترجعت 68 استمارة بتاريخ

2016/04/19

#### 4- اجراءات الدراسة :

لقد تم اجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية :

- اعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- توزيع الإستبيانات على عينة الدراسة .
- تحليل البيانات ومعالجتها .

#### 5 - أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحليل بيانات الاستمارة تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي وذلك بحساب التكرارات والنسي المئوية.

#### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة ،حيث قمنا بإختيار عينة عشوائية مؤلفة من 68 موظف وموظفة.

بما أن الهدف من الدراسة هو قياس أثر الرضا الوظيفي على الأداء فقد إستهدفت الدراسة شبه الطبيين والإداريين

#### المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية وتحليلها

#### المطلب الأول: عرض بيانات خصائص المبحوثين وتحليلها

الجدول رقم 02 : يمثل جنس المبحوثين

النسبة	التكرار	البيان
--------	---------	--------

الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية  
بخميس مليانة

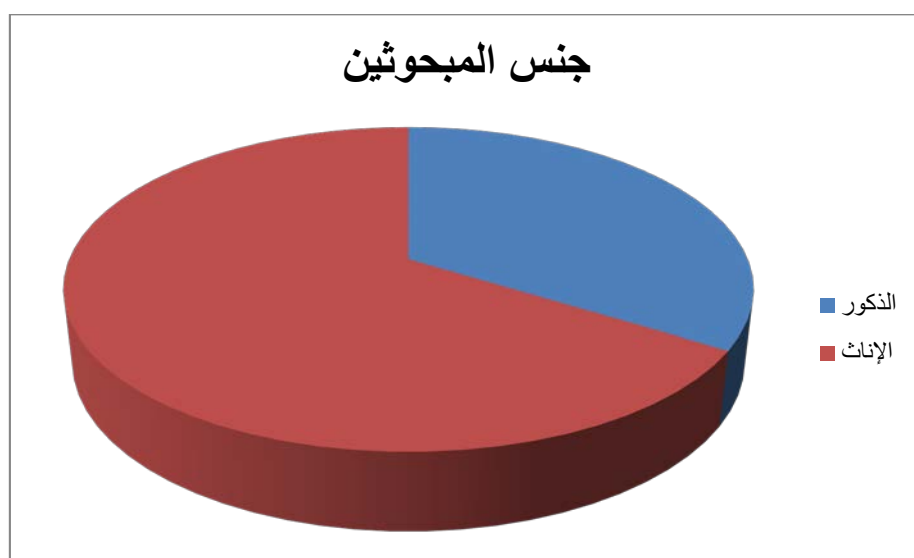
34%	23	ذكر
66%	45	أنثى
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن نسبة الإناث كانت 66% ونسبة الذكور كانت 34% وهذه النتائج تشير إلى

ارتفاع عدد الموظفين الإناث مقارنة بعدد الموظفين الذكور.

الشكل رقم 9: يمثل جنس المبحوثين



الجدول رقم 3: يمثل سن المبحوثين

النسبة	التكرار	البيان
21%	14	30 - 21 سنة
50%	34	31 - 40 سنة



26%	18	41 – 50 سنة
3%	2	51 فأكثر
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

يتضح من الجدول (2) أن نسبة 50% من أفراد الدراسة عمرهم من 31 إلى 40 سنة في حين أن نسبة 26% التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة ، كما أن نسبة 21% تتراوح أعمارهم من 21 إلى 30 سنة ، في حين أن نسبة 3% تزيد أعمارهم عن 51 سنة

حيث نلاحظ من هذا التحليل أن أفراد الدراسة أعمارهم في سن العطاء والحيوية.

الشكل رقم 10: يمثل سن المبحوثين



جدول رقم 4: يمثل الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسبة	التكرار	البيان
64%	44	متزوج (ة)

الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية  
بخميس مليانة

أعزب (عزباء)	22	33%
مطلق	2	3%
أرمل(ة)	00	00%
المجموع	68	100%

المصدر : من اعداد الطالبة

من خلال الجدول (3) يتبين لدينا أن نسبة 64% هي من المتزوجين وأن نسبة 33% هي من العزاب ، كما أن المطلقين كانت نسبتهم 3% في حين لم نسجل أي نسبة للأرامل.  
وما يلاحظ من التحليل أن نسبة المتزوجين تفوق النسب الأخرى.

الشكل رقم 11: يمثل الحالة الاجتماعية للمبحوثين



جدول رقم 5: يمثل الدخل للمبحوثين

البيان	التكرار	النسبة
منخفض	30	44%

الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية  
بخميس مليانة

متوسط	34	50%
عالي	4	6%
المجموع	68	100%

المصدر : من اعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول (4) أن نسبة 50% من أفراد الدراسة لديهم دخل متوسط في حين أن نسبة 44% لديهم دخل منخفض فيما نسبة 6% يرون أن دخلهم عالي .

وما يلاحظ من التحليل أن نصف أفراد الدراسة أي 50% منهم يرون أن دخلهم متوسط

الشكل رقم 12: يمثل دخل المبحوثين



جدول رقم 6: يمثل المؤهل الدراسي للمبحوثين

النسبة	التكرار	البيان
00%	00	ابتدائي

الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية  
بخميس مليانة

متوسط	00	00%
ثانوي	16	24%
جامعي	52	76%
المجموع	68	100%

المصدر : من اعداد الطالبة

يتبين لنا من الجدول (5) أن نسبة 76% من أفراد الدراسة لهم مؤهل دراسي جامعي ونسبة 24% تمثل المستوى الثانوي ، كما لم نسجل أي نسبة للمستوى المتوسط وكذا المستوى الابتدائي.

نلاحظ من خلال التحليل أن أعلى نسبة كانت تلك المتعلقة بالموظفين ذوي المستوى الجامعي لتأتي بعدها تلك المتعلقة بالمستوى الثانوي وهذا يعطي مصداقية أكثر وعقلانية معتبرة في اتخاذ القرار .

الشكل رقم 13: يمثل المؤهل الدراسي للمبحوثين



جدول رقم 7: يمثل عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	البيان
--------	---------	--------

10-1 سنة	46	68%
11-25 سنة	14	20%
25-35 سنة	08	12%
المجموع	68	100%

المصدر : من اعداد الطالبة

يتضح من الجدول (6) أن نسبة 68% من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في العمل من 1-10 سنوات ونسبة 20% مدة خبرتهم تتراوح ما بين 11-25 سنة وأن نسبة 12% مدة خبرتهم ما بين 25 إلى 35 سنة نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة الموظفين الذين مدة خدمتهم في العمل أقل من 10 سنوات هي 68% ويعود هذا إلى أن أغليتهم من فئة الشباب وأقلهم خبرة.

الشكل رقم 14: يمثل عدد سنوات الخدمة



المطلب الثاني : عرض وتحليل اجابات المبحوثين

جدول رقم 8: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول

الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية  
بخميس مليانة

النسبة	التكرار	البيان
15%	10	راض جدا
41%	28	راض
21%	14	غير راض
23%	68	غير راض جدا
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مستوى الرضا عن المركز الوظيفي مقبول وبشكل مرضي للموظفين ، حيث يقر 41% من المستجوبين عن مدى رضاهم عن المركز الوظيفي ، في حين يشير بعض المستجوبين إلى أنهم غير راضون جدا عن المركز الوظيفي بنسبة 23 % أما نسبة 21% فتمثل فئة المستجوبين الغير راضون عن المركز الوظيفي ونسبة 15% تمثل باقي المستجوبين الذين هم راضون جدا عن العمل في مركزهم الوظيفي على العموم يمكن القول أن معظم الموظفين راضيين عن مركزهم الوظيفي ويسعون دائما لتحقيق أهدافهم والسير على المسار الوظيفي الذي يناسبهم.

الشكل رقم 15: يمثل مستوى الرضا عن المركز الوظيفي



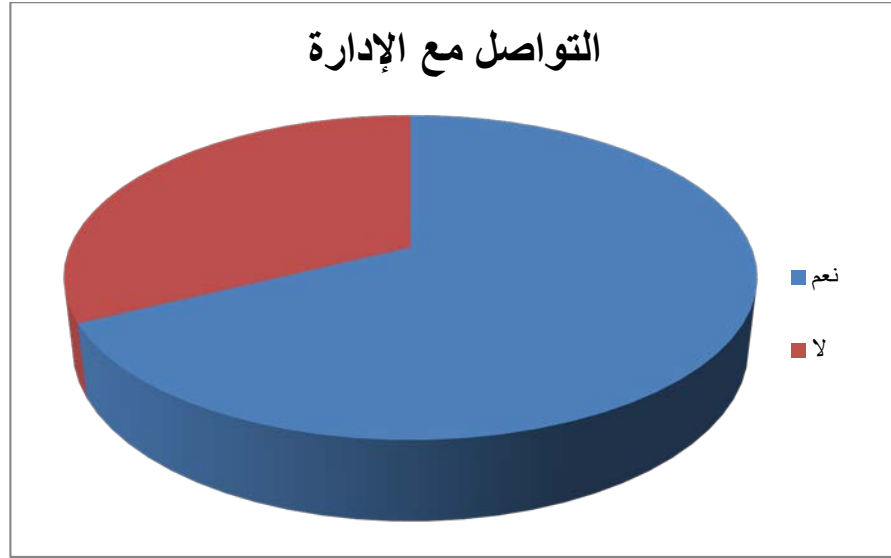
جدول رقم 9: النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني

النسبة	التكرار	البيان
%67	46	نعم
%33	22	لا
%100	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

نلاحظ من النتائج الموجودة في الجدول أن أغلبية الموظفين كانت اجاباتهم على السؤال الثاني بنعم بنسبة %67 حيث تشير إجابات باقي الموظفين بلا %33 تدل هذه المعطيات أن الأغلبية الساحقة تستطيع التواصل مع الإدارة بسهولة ويسر أما باقي الموظفين كانت اجاباتهم بأنهم لا يستطيعون التواصل مع الإدارة بسهولة ويسر.

الشكل رقم 16: يمثل التواصل مع الإدارة



جدول رقم 10: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث

البيان	التكرار	النسبة
نعم	50	73%
لا	18	27%
المجموع	68	100%

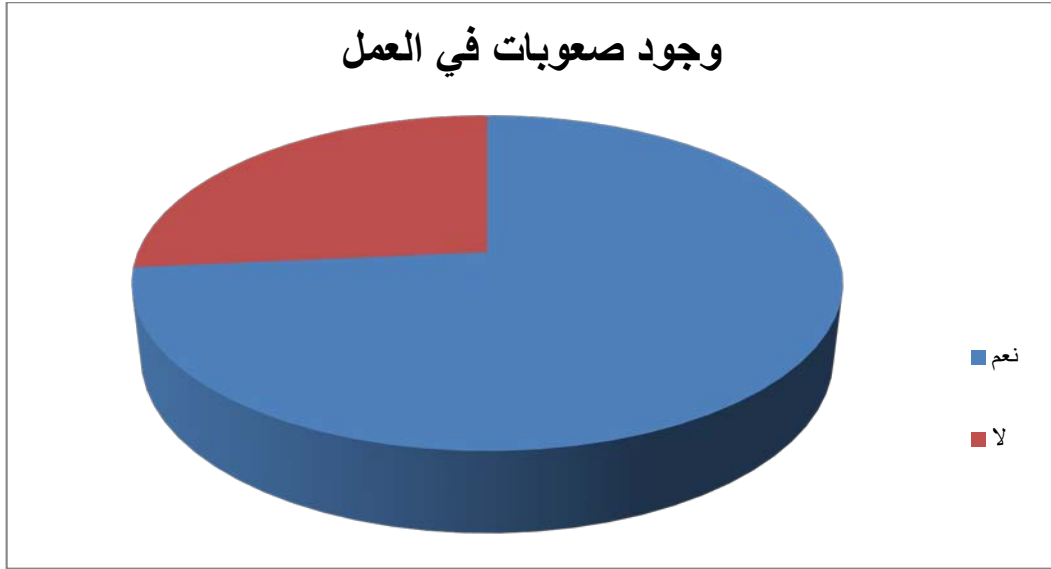
المصدر : من اعداد الطالبة

نلاحظ من النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين كانت اجابتهم على السؤال الثالث بنعم 73% ، حيث تشير إجابات باقي الموظفين بلا 27%.

نلاحظ من هذا التحليل أن الأغلبية تجد سهولة في تأدية عملهم لذلك كانت هي النسبة الأكبر ولا يواجهها أي صعوبات التي تؤدي إلى عرقلة العمل ، أما باقي الموظفين كانت اجاباتهم صريحة ويواجهون مشاكل في تأدية مهامهم في مركزهم الوظيفي .

الشكل رقم 17: يمثل صعوبات العمل





جدول رقم 11: النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع

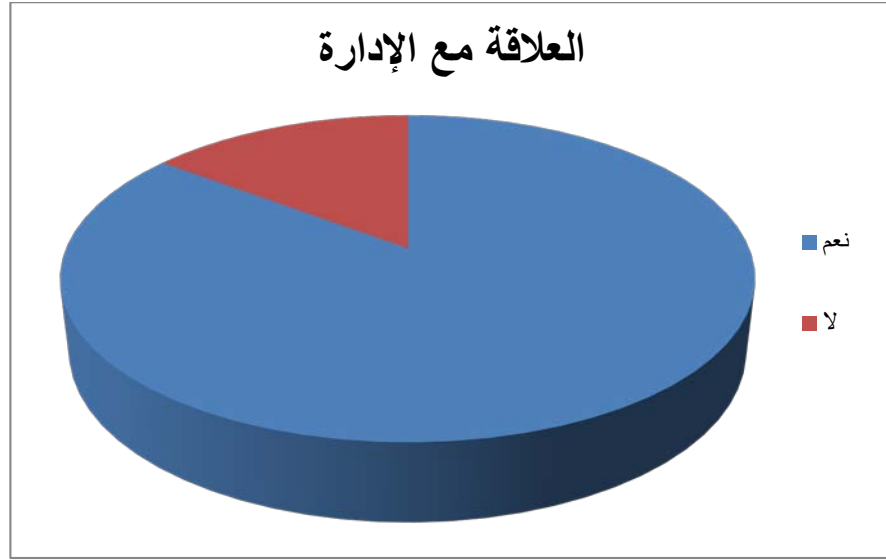
النسبة	التكرار	البيان
85%	58	نعم
15%	10	لا
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين كانت اجابتهم على السؤال الرابع بنعم نسبة 85% ونسبة 15% من المستجوبين كانت اجابتهم بلا .

يظهر هذا التحليل أن الأغلبية الساحقة تربطها علاقة جيدة مع الإدارة .

الشكل رقم 18: يمثل العلاقة مع الإدارة



جدول رقم 12: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس

النسبة	التكرار	البيان
%00	00	راض جدا
%18	12	راض
%50	34	غير راض
%32	22	غير راض جدا
%100	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول أعلاه أن 50% من المستجوبين يقرون أنهم غير راضون عن العدالة في توزيع المهام بين الموظفين في حين تشير نسبة 32% أنهم غير راضون جدا أما نسبة 18% من المستجوبين راضون عن عدالة توزيع المهام بينهم في حين لم نسجل أي نسبة تخص راضون جدا عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.

تدل هذه المعلومات على أن أغلبية الموظفين غير راضون عن عدالة توزيع المهام من خلال اجاباتهم.

الشكل رقم 19: يمثل العدالة في توزيع المهام



جدول رقم 13: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس

النسبة	التكرار	البيان
44%	30	نعم
15%	10	لا
41%	28	نوعا ما
100%	68	المجموع

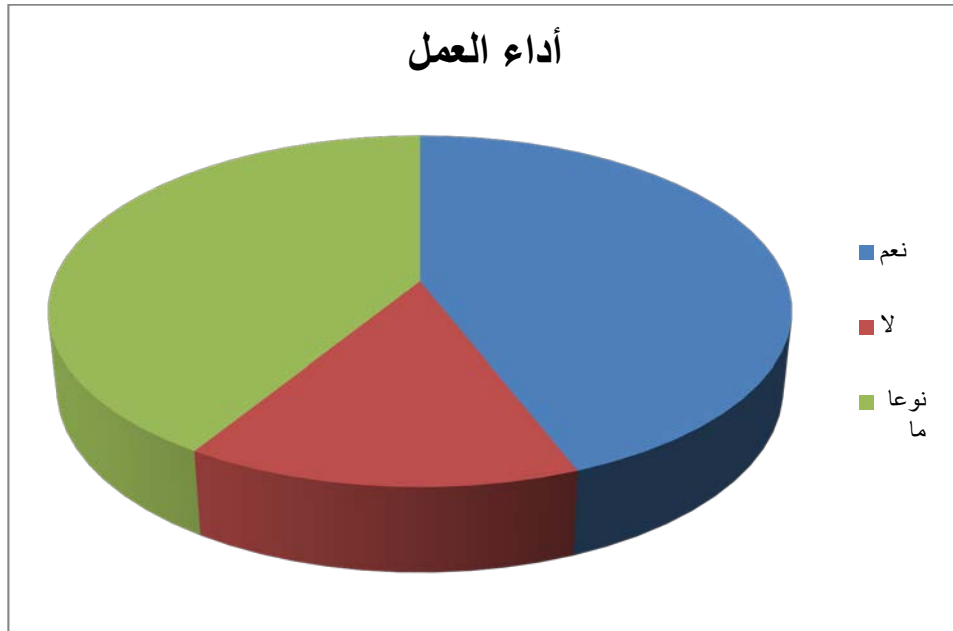
المصدر : من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول أن نسبة 44% تمثل إجابات المستجوبين بنعم حول توفر المعلومات لديهم تكفل لهم الأداء للعمل بصورة كفاءة أما نسبة 41% تمثل إجاباتهم لنوعا ما ، وتليها نسبة 15% تمثل لا .

## الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

تدل هذه المعلومات على مدى أهمية توفر المعلومات عن العمل ويوضح الجدول رقم 12 أن أغلبية الموظفين لديهم معلومات عن العمل وذلك راجع إلى التفاعل بينهم أما نسبة 41% فيرون أنهم نوعا ما يحصلون على معلومات حول عملهم.

الشكل رقم 20: يمثل أداء العمل



جدول رقم 14: النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع

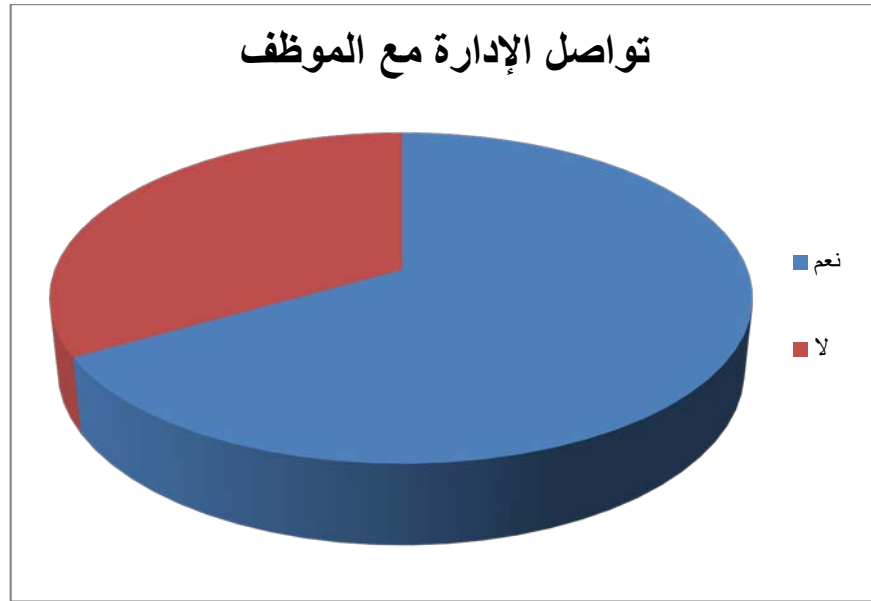
النسبة	التكرار	البيان
30%	20	نعم
7%	48	لا
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

## الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

الجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 70% من المستجوبين كانت اجاباتهم بلا حول التواصل بين الموظف والإدارة العليا ونسبة 30% من الإجابات كانت بنعم، نلاحظ من هذه النتائج أن النسبة الأكبر من الموظفين عبرو عن عدم وجود تواصل بين الإدارة العليا والموظف أما باقي الموظفين فكانت آرائهم تقول لأن هناك تواصل بينهم وهذا راجع مثلا لعدم غموض وضعيتهم الوظيفية.

الشكل رقم 21: يمثل تواصل الإدارة مع الموظف



جدول رقم 15: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن

النسبة	التكرار	البيان
59%	40	نعم
11%	08	لا
30%	20	لا أعلم
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 59% من المستجوبين إجاباتهم كانت بنعم أما نسبة 30% إجاباتهم كانت ب لا أعلم وبينما نسبة 11% إجاباتهم كانت بلا

يمكن القول من خلال هذه النتائج أن أغلبية الموظفين يقرون بوجود دور الوساطة في التوظيف والترقية في المؤسسة

الشكل رقم 22: يمثل الوساطة في التوظيف والترقية



جدول رقم 16: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع

النسبة	التكرار	البيان
26%	18	نعم
48%	32	لا
26%	18	أحيانا
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

من خلال النتائج المثلة أعلاه نجد أن نسبة 48% الواجبات المسندة إليهم واضحة فيها نسبة 18% من المستجوبين يقرون بأنهم يعانون من مشاكل مرتبطة بعدم وضوح الواجبات المسندة إليهم فيما نسبة 18% الواجبات المسندة إليهم أحيانا واضحة وأحيانا ليست واضحة لهم.

نرى أن أغلبية الإجابات تدل على رضا الموظفين عن وضوح الواجبات بتعبيرهم لإجابة لا يعانون من مشاكل في الواجبات المسندة إليهم.

الشكل رقم 23: يمثل رضا الموظفين عن وضوح الواجبات



جدول رقم 17: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر

النسبة	التكرار	البيان
18%	12	نعم
58%	40	لا
24%	16	نوعا ما
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

## الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 58% من اجابات المستجوبين جاءت بلا ونسبة 24% يقرون أنه نوعا ما الراتب

ملائم مع ما يبذلونه من جهد أما نسبة 18% إجاباتهم بنعم وأن الراتب ملائم

يتضح من هذه النتائج أن أغلبية الموظفين لا تتناسب رواتبهم مع ما يبذلونه من جهد هذا من خلال اجاباتهم

بلا بنسبة 58% فعلى المؤسسة تحسين مستوى الأجر المدفوع .

الشكل رقم 24: يمثل ملائمة الراتب مع الجهد



جدول رقم 18: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر

النسبة	التكرار	البيان
19%	13	نعم
56%	38	لا
25%	17	نوعا ما
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

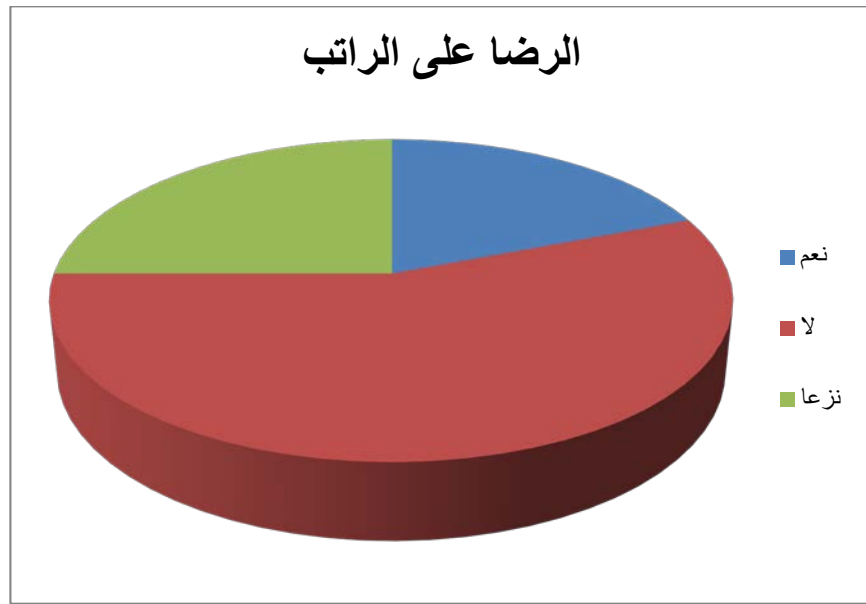


يبين الجدول أعلاه أن نسبة 56% من المستجوبين إجابتهم تعبر عن عدم رضاهم التام على الراتب الذي

يتقاضونه ونسبة 25% تعبر عن نوعا ما فيما يخص 19% تمثل اجابة نعم راضون عن الراتب.

من الملاحظ من النتائج أن أغلب الموظفين عبروا بلا عن عدم رضاهم على الراتب الذي يتقاضونه .

الشكل رقم 25: يمثل الرضا على الراتب



جدول رقم 19: النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر

النسبة	التكرار	البيان
50%	34	نعم
50%	34	لا
100%	68	المجموع

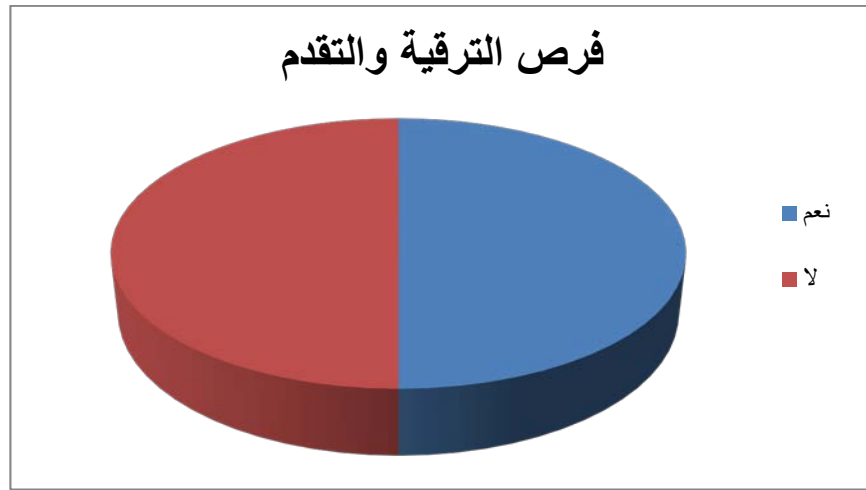
المصدر : من اعداد الطالبة

## الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

يشير الجدول أن نسبة جاءت متساوية 56% تقابلها عبارة نعم التي تعبر عن وجود فرص للترقية والتقدم في العمل وكذا 50% تقابلهم عبارة لا عن عدم وجود فرص للترقية والتقدم في العمل .

يتضح من خلال النتائج أن 50% من الموظفين يقرون بوجود فرص لترقية والتقدم في العمل و50% منهم يرون أنه لا وجود لفرص الترقية والتقدم في العمل .

الشكل رقم 26: يمثل فرص الترقية والتقدم



جدول رقم 20: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر

النسبة	التكرار	البيان
00%	00	راض جدا
24%	16	راض
48%	32	غير راض
28%	20	غير راض جدا
100%	68	المجموع

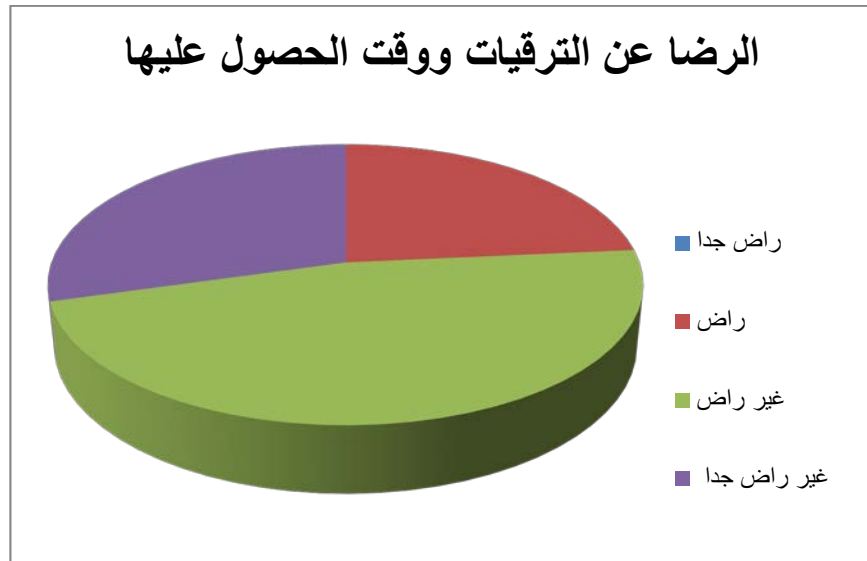
المصدر : من اعداد الطالبة

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 48% تقابلها عبارة غير راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها ، وتليها نسبة

28% تقابلها عبارة راض جدا أما نسبة 24% فتقابلها عبارة راض أما عبارة راض جدا فلم تسجل أي نسبة.

نلاحظ أن أغلبية موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية غير راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها، رغم وجود فرص للترقية في المناصب التي يشغلونها.

الشكل رقم 27: يمثل الرضا عن الترقيات ووقت الحصول عليها



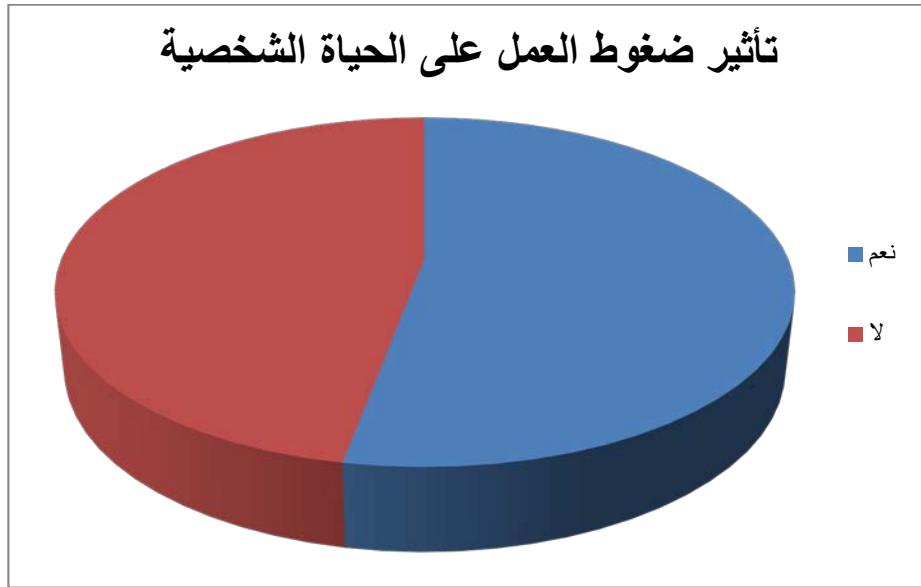
جدول رقم 21: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر

النسبة	التكرار	البيان
52%	36	نعم
48%	32	لا
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 52% تؤثر ضغوط العمل على حياتهم الشخصية، أما نسبة 48% لا تؤثر عليهم ضغوط العمل يتضح من خلال النسب أغلبية الموظفين يشعرون بضغوط العمل والتي تؤثر على حياتهم الشخصية ناتج من زيادة الأعباء الوظيفية والمسؤوليات.

الشكل رقم 28: يمثل تأثير ضغوط العمل على الحياة الشخصية



جدول رقم 22: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر

النسبة	التكرار	البيان
18%	12	مناسب
44%	30	غير مناسب
38%	26	لا أدري
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة 44% من المستجوبين نظام التحضير لا يناسبهم ولا يحقق رغباتهم ،  
أما نسبة 38% لا يدرون عن نظام التحفيز إذ يناسبهم، في حين تأتي نسب 18% يناسبهم نظام التحفيز،  
على العموم لم تحقق الحوافز المطبقة بالمؤسسة القدر الكافي من الإشباع للحاجات التي يرغب فيها الموظف.

الشكل رقم 29: يمثل مناسبة نظام التحفيز



جدول رقم 23: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس عشر

النسبة	التكرار	البيان
56%	38	نعم
20%	14	لا
24%	16	نوعا ما
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

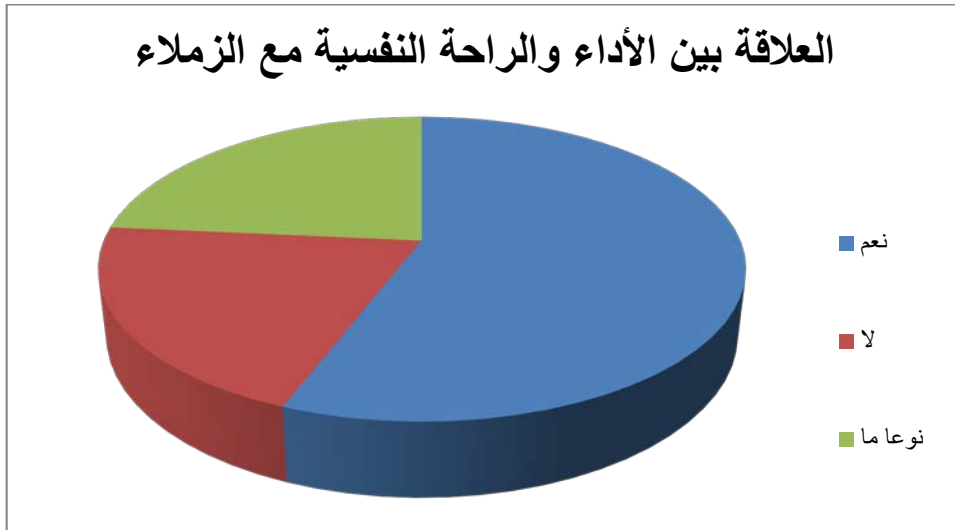
## الفصل الثاني : بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

تشير نسب الجدول أعلاه إلى أن 56% إجابات المستجوبين تدل على وجود علاقة بين الأداء والراحة النفسية مع الزملاء في العمل ، أما نسبة 24% يرون بأنه نوعا ما توجد علاقة بين الأداء والراحة النفسية مع الزملاء، فيما يخص نسبة 20% تدل على عدم وجود علاقة بينهما

يتضح من النتائج أن أغلبية الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة راضون عن العلاقة مع زملائهم.

تستنتج أن رضا الموظفين عن زملائهم يعني رضاهم عن عملهم ، فإن لزملاء العمل تأثير كبير على رضا الموظف أو عدم رضاه عن العمل.

الشكل رقم 30: يمثل العلاقة بين الأداء والراحة النفسية



جدول رقم 24: النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع عشر

النسبة	التكرار	البيان
76%	52	نعم
24%	16	لا
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 76% تقابلها عبارة نعم تدل على جلب الرضا عند تقييم الرئيس للأداء، ونسبة 24% التي تدل بأنه لا يجب الرضا عن تقييم الأداء.

على العموم يمكن القول بأن تقييم الرئيس للأداء يجلب الرضا وهذا من خلال الإعتراف والتقدير من الرؤساء، فهذا يشير إلى أن الرؤساء يتفهمون ظروف ورغبات المرؤوسين فرضا الموظفين عن تقييم الرئيس في العمل من أهم علامات الرضا.

الشكل رقم 31: يمثل تقييم الرئيس للأداء



جدول رقم 25: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر

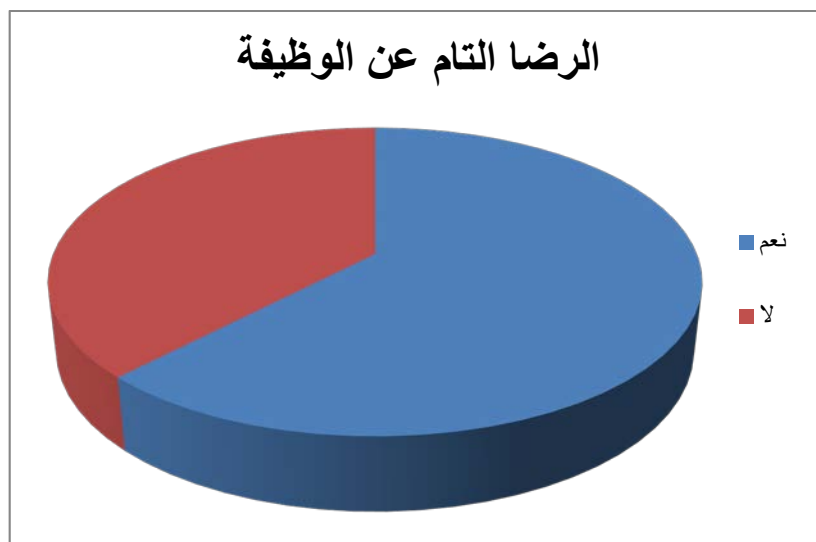
النسبة	التكرار	البيان
%82	56	نعم
%18	12	لا
%100	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 82% من المستجوبين يرون أن الرضا التام عن الوظيفة يزيدهم رغبة في العمل في حين نسبة 18% من المستجوبين أجابو بلا وأنه ليس هناك علاقة بين رضاهم عن الوظيفة يزيدهم رغبة في العمل.

هنا نلاحظ من خلال النتائج أن معظم الموظفين في المؤسسة يقرون بأن رضائهم التام عن الوظيفة يزيدهم رغبة في العمل.

الشكل رقم 32: يمثل الرضا عن الوظيفة





جدول رقم 26: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر

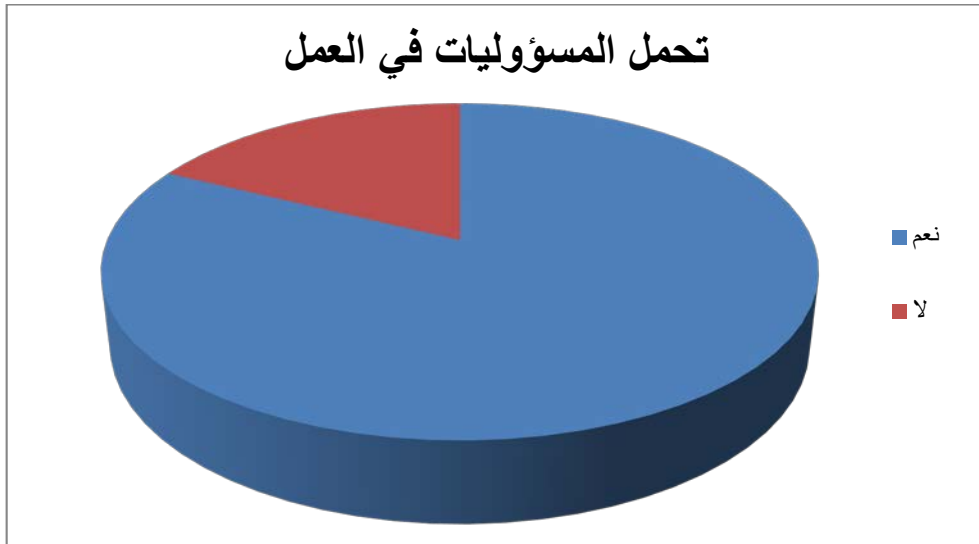
النسبة	التكرار	البيان
82%	56	نعم
18%	12	لا
100%	68	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 82% من المستجوبين كانت اجاباتهم بنعم لديهم استعداد لتحمل مسؤوليات العمل ، أما نسبة 18% فعبروا أنهم ليس لديهم استعداد لتحمل المسؤوليات في العمل .

على العموم يمكن القول بأن الأغلبية الساحقة من الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة لديهم استعداد لتحمل المسؤوليات في العمل .

الشكل رقم 33: يمثل تحمل المسؤوليات في العمل



جدول رقم 27: النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال العشرون

النسبة	التكرار	البيان
%88	60	نعم
%12	08	لا
%100	68	الاجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول (26) أن نسبة %88 يرون أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين، أما نسبة %12 فتعبر على أنه لا يوجد تأثير على الأداء نلاحظ أن أغلبية موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة رضاهم الوظيفي يؤثر على أدائهم بنسبة كبيرة وهذا ما تؤكد النسب الموجودة في الجدول رقم (26) ، أما النسبة المتبقية تمثل الأقل تأثيرا على أدائها.

الشكل رقم 34: يمثل تأثير الرضا الوظيفي على الأداء



### خلاصة الفصل :

كم خلال هذه الدراسة التطبيقية وبعدها قمنا بتحليل نتائجها وجدنا أن :

- جميع أفراد الدراسة راضون عن العلاقة مع الزملاء
- الغالبية من أفراد الدراسة غير راضيين عن أنظمة واجراءات العمل.
- ان غالبية أفراد الدراسة غير راضون عن العدل والمساواة في الترقيات والفرص الأخرى في العمل.
- الغالبية من أفراد الدراسة غير راضون عن الراتب الذي يتقاضونه ويمكن القول بلغة العامة ، بأن مستويات الرضا الوظيفي بعيدة عن المستويات المطلوبة.

ومن خلال تحليلنا وجدنا أن هناك درجة عالية من تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة من خلال النتائج تحصلنا على أنه لا يؤثر رضا العاملين عن علاقات العمل على الأداء وكذا الأمر بالنسبة لرضاهم عن فرص الترقية والعلاقات الاجتماعية والحوافز، فهذه العوامل وجدنا أن لها تأثير على أدائهم.

الخطبة

## الخاتمة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وذلك عبر الإجابة على تساؤلات تمثلت في إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزأين: جزء نظري والآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتيها الرضا الوظيفي، وكذا الأداء الوظيفي.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث بإسقاطه على أرض الواقع والإحاطة بالإشكالية من الجانب التطبيقي، قمنا بإعداد إستبيان و توزيعه على موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بحميس مليانة ومن ثم تحليل الظاهرة إحصائياً.

## أولاً-نتائج الدراسة النظرية:

إنطلاقاً من تعرضنا للجزء النظري تمكنا من إستخلاص النتائج التالية:

1)- يجب توفر ظروف عمل جيدة وذلك بتحسين علاقة الإدارة بالعمال، توفير ظروف مادية ومعنوية جيدة للعمال، الزيادة من الكفاءات، تنظيم ساعات العمل على حسب ظروف العامل، تحسين نمط الإشراف، وتكوين روح عمل وفريق عمل جيد من خلال علاقات إجتماعية جيدة كل هذه العوامل تعمل على تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

2)- توصلنا إلى أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في مستوى أداء العاملين، ولكن وجدنا أن الرضا الوظيفي هو العامل الأساسي المؤثر في أداء العاملين فإن توفر رضا العاملين في المؤسسة يرتفع مستوى أدائهم.

3)- الرضا الوظيفي هو محصلة رضا الفرد على الإمكانيات الموجودة في المؤسسة والنظام الذي تنتهجه المؤسسة من زيادات في الأجور، و وجود نظام تحفيزي على العمل الإضافي، وفرض ترقية عادلة وتهيئة مكان عمل ملائم...إلخ، كل هذه الإمكانيات تعمل على التأثير في رضا العامل.

4)- الأداء الوظيفي هو محصلة كل من الكفاءة والفعالية.

5- ومن النتائج التي توصلنا إليها هو أن العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي هي علاقة متبادلة ، فالرضا الوظيفي يولد الأداء، وكذا توجد عوامل و تقنيات تجعل العامل يرضى عن عمله من خلال أدائه، كما أن عملية تقييم الأداء تجعل العمل يحس بأنه عنصر مؤثر في المنظمة فتزيد من روحه المعنوية و ولائه للمؤسسة.

6- إن المسالك المعتمدة في تقييم أداء العاملين من خلال كيفية عمل المشرفين الذين يقومون بها والأوقات التي تجري فيها العملية. تعمل على زيادة الأداء والرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

7- ومن نتائج التي توصلنا إليها: أن هناك علاقات متبادلة و مؤثرة بين كل من الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي، فمن المتطلب وجود دوافع أو رغبة في العمل ليتم نظام التحفيز ومن ثم يأتي الشعور بالرضا الوظيفي فيمكن أن يأتي رضا العامل من خلال ولائه للمنظمة.

### ثانيا- نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلال الدراسة التطبيقية وتحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء موظفين في مؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة كان ذو درجة عالية.

كما استخلصنا ما يلي:

-لا يوجد تأثير لرضا الموظفين على علاقات العمل على أدائهم، أي أن أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لا يتأثر برضاهم عن علاقات العمل السائدة في المؤسسة.

-يوجد تأثير لرضا العاملين عن فرص الترقية على أدائهم، أي أن أداء الموظفين في المؤسسة يتأثر برضاهم عن فرص الترقية المتاحة لهم.

-يوجد تأثير لرضا الموظفين عن العلاقات الإجتماعية على أدائهم، أي أن أداء الموظفين في المؤسسة الإستشفائية يتأثر برضاهم عن العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسة.

-يوجد تأثير لرضا الموظفين عن الخوافز على أدائهم، أي أن أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية يتأثر برضاهم عن الخوافز التي تقدمها المؤسسة.

### ثالثا- التوصيات والإقتراحات:

بناء على النتائج التي تحصلنا عليها ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية لإشكالية تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بجميس مليانة، نقدم هذه الفقرة ضمن توصيات يمكن الاستفادة منها.

1- على ادارة المؤسسة العمومية الإستشفائية أن تطور مفهوم الرضا الوظيفي عبر تطوير العاملين لأنفسهم.

2-على المؤسسة أن تهتم بالجانب المعنوي من أجل زيادة الإلتماء وترسيخ الشعور بالمسؤولية والواجب.

3-على إدارة المؤسسة تبني برنامج ترقية عادل ومنصف، تطوير العلاقات الإجتماعية وروح العمل وكذا زيادة عملية التحفيز.

4-على إدارة المؤسسة أن تستمع لشكاوي العاملين ومشاكلهم وتحاول إيجاد حلول سريعة وفعالة.

5-على المؤسسة تطوير العلاقة بين العاملين والإدارة.

6- على الإدارة إستخدام طريقة هادفة لتقييم الأداء

7-ضرورة أن تحرص إدارة المؤسسة على توفير ظروف عمل مثلى لزيادة مستوى رضا العاملين.

8-على إدارة المؤسسة زيادة الإهتمام برضا موظفيها لتحقيق مستوى عال من الأداء، بإعتباره العامل الأساسي لزيادة مستوى الأداء.

# قائمة المراجع



1/الكتب

1. أحمد صقر عاشور ،ادارة القوى العاملة ،لبنان :بيروت،دار النهضة العربية ،1985.
2. إدريس سهيل ،\_ المنهل قاموس عربي ، لبنان: بيروت، ط1،دار الادب ،2003.
3. العيربي محمد ،السلوك الاداري والعلاقات الانسانية ، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر ، 2007 .
4. اللوزي موسى ،التطور التنظيمي ،أساسياته ومفاهيم حديثة ، الاردن : عمان،دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 .
5. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء ،مصر: دار النهضة العربية ، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ،1998،
6. جاري ديلسر،ترجمة محمد سيد أحمد عبد التعالي ،ادارة الموارد البشرية ، السعودية :الرياض ، دار المريخ ، 2003،
7. حرحوش صالح عادل ،مؤيد سعيد السالم، إدارةالمواردالبشرية، الاردن: عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2003.
8. حريم حسن ، السلوك التنظيمي ،سلوك الافراد في المنظمات ، الاردن: عمان ، دار زهران للنشر ، 1997،
9. حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2004.
10. حسن راوية ،ادارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية ، مصر: الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 ،
11. حمد عبد الوهاب عليم ،العنصرالانساني في إدارة الانتاج، مصر: القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1984 .
12. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، قالمة : مديرية النشر لجامعة ، 2004.
13. داداي عدوان ناصر ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر: دار الحمديّة ، 1998.
14. سعيد سلطان محمد ، السلوك الانساني في المنظمات ، مصر: الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2000 .
15. سلمى علي ، الادارة الانتاجية ، مصر: القاهرة ،مكتبة الادارة الجديدة ، 1994 .
16. سيد حمزاوي محمد ، إدارة الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية ، القاهرة : مصر، دار الجامعة للطباعة والنشر، 1987 .
17. سيد خطاب عايدة ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،، مصر: القاهرة ،مكتبة كتب شمس ،1999 .
18. سيد مصطفى أحمد ،إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21 ،مصر: القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2000،

19. الشرايداء تامر تيسير ، الرضا الوظيفي ، الاردن: عمان، دار الصفا ، 2002 .
20. طلعت محمود منال ، أساسيات في علم الادارة ، مصر: الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2003 .
21. عفيفي صادق محمد وآخرون ، الادارة في مشروعات الاعمال ، الكويت: دار الكتاب ، 1981 .
22. عودة سعيد صلاح ، إدارة الافراد ، لبنان : طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة ، 1994 .
23. عيد الرسول العلي وجيه ، الانتاجية مفهومها ، قياس العوامل المؤثرة فيه ، لبنان : دار الطليعة ، 1983 .
24. عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 .
25. فرانسيس ديف ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان ، السعودية: الرياض ، معهد الادارة للبحوث ، 1995 .
26. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية: الدار الجامعية ، ط8 ، 2002 .
27. محمد السيد اسماعيل و لآخرون ، تنمية المهارات القيادية و السلوكية ، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم ، 1997 .
28. محمد عباس سهيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، الاردن: عمان ، دار وائل ، 2003 .
29. محمد عباس سهيلة ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، الاردن : عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 ،
30. محمد عبد الوهاب علي ، ادارة الافراد منهج تحليل المنظمة و الادارة ، مصر: القاهرة ، مكتبة عين الشمس، 1974 .
31. محمد عبيد عاطف ، إدارة الافراد من الناحية التطبيقية ، مصر: القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2000
32. محمد فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية ، الاسكندرية : 1999 .
33. النجار نبيل ، الادارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر ، 1993 .
34. نجيب شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، الاردن: الجامعة الاردنية ، 2004 .
35. نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار صنعاء للنشر والتوزيع ، 2000 .
- 2/المجلات :
36. عبد الحكيم ابراهيم ، الكفاءة الانتاجية في الصناعة العربية ، مجلة التنمية الاقتصادية ، 1990 .

37. الشنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.
38. الشيخ الداوي ، بحوث تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999
39. بن طالب سامية ، ضغوط العمل و تأثيره على أداء العاملين في المنظمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010 .
40. بن عنتر عبد الرحمان ، نمو وتحسين النتاج و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 .
41. خليح صالح ، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 .
42. زمان تامر ، بصيلة علي ، القطب معاذ ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الخاصة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين: 2009
43. عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999 .
44. عمر سرار ، الرضا عن العمل و أثره على الاداء ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003 .
45. فضيل نعيمة ، أهمية أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 .
46. مجاهدي الطاهر، التدريب المهني و أثره على الأداء ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 .
- 4/القوانين والمراسيم:

46. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 04-140، المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية ، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 33.

47- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،القرار الوزاري المشترك ،المؤرخ في 20 /12/ 1975 يضم ضمن هياكله المستشفى الذي يقع في بلدية خميس مليانة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 33.

48-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم الوزاري،المؤرخ في 16/04/2014،الصادرة عن وزارة الصحة والسكن واصلاح المستشفيات والتي تخص اعداد مشروع المؤسسة،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 33.

الملاحق

جامعة جيلالي بونعامة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
تخصص : رسم السياسات العامة

استمارة حول : تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين

دراسة ميدانية ( المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة)

تحت اشراف

أ- عبد اللاوي عبد السلام

إعداد الطلبة

• بوخلفة خيرة

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي هدفه دراسة تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين  
الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (x) في الإجابة  
المناسبة مع العلم أن المعلومات المشتقات من هذه الاستمارة سوف لن تشغل إلا للأغراض  
العلمية وشكرا .

السنة الجامعية

2016 – 2015

## المحور الأول : المعلومات الشخصية

1-الجنس :  ذكر  أنثى  
2-العمر:  30-21  40-31  50-41

51- فأكثر

### 3-الحالة الاجتماعية

متزوج(ة)  أعزب عزباء  
 أرمل (ة)  مطلق (ة)

### 4-الدخل

منخفض  متوسط  عالي

### 5-المؤهل الدراسي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### 6-عدد سنوات الخدمة

10-1  25-11  35-25

## المحور الثاني: الأسئلة الموضوعية

1-هل أنت راض عن مركزك الوظيفي ؟

راض جدا  راض  
 غير راض  غير راض جدا

2-هل تستطيع التواصل مع الإدارة بسهولة ويسر ؟

نعم  لا

3- هل تجد سهولة في تأدية عملك؟

نعم  لا

4- هل تربطك علاقة جيدة مع الادارة؟

نعم  لا

5- هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟

راض جدا  راض

غير راض  غير راض جدا

6- هل لديك معلومات عن العمل تكفل للأداء العمل بصورة كفئة

نعم  لا  نوعا ما

7- هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف والادارة العليا؟

نعم  لا

8- هل يوجد دور للوساطة في التوظيف الترقية في المؤسسة؟

نعم  لا  لا أعلم

9- هل تعاني من مشاكل مرتبطة بعدم وضوح الواجبات المسند إليك؟

نعم  لا  أحيانا

10- هل الراتب ملائم مع ماتبذله من جهد؟

نعم  لا  نوعا ما

11- هل تشعر بالرضا التام على الراتب الذي تتقاضاه؟

نعم  لا  نوعا ما



12- هل هناك فرص للترقية والتقدم في العمل ؟

نعم  لا

13- هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها ؟

راض جدا  راض

غير راض  غير راض جدا

14- هل تؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية ؟

نعم  لا

15- هل نظام التحفيز مناسب ويحقق رغباتك ؟

مناسب  غير مناسب  لا أدري

16- هل هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل ؟

نعم  لا  نوعا ما

17- هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا ؟

نعم  لا

18- هل شعورك بالرضا التام عن وظيفتك يزيدك رغبة في العمل

نعم  لا

19- هل لديك استعداد لتحمل المسؤوليات العمل ؟

نعم  لا

20- هل ترى أن الرضا يؤثر على أداء الموظفين ؟

نعم  لا

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	هرم تدرج الحاجات لماسلو	01
19	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة	02
45	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والانتاجية كأبعاد هامة للأداء	03
50	منحنى أثر التعلم	04
54	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	05
59	أهمية تقييم أداء العاملين	06
64	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة	07
73	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية	08
83	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	09
84	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن	10
85	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للحالة الاجتماعية	11
86	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لدخل	12
87	التمثيل البياني بالدائرة النسبية المؤهل الدراسي	13
88	التمثيل البياني بالدائرة النسبية عدد سنوات الخدمة	14
90	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول	15
91	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني	16
92	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث	17
93	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع	18
94	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس	19
95	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس	20
96	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع	21
97	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن	22
98	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع	23

99	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر	24
100	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر	25
101	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر	26
102	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر	27
103	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر	28
104	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر	29
105	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر	30
117	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع عشر	31
106	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن عشر	32
107	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع عشر	33
108	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العشرون	34
109	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الواحد والعشرون	35

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة	74
2	يمثل جنس المبحوثين	83
3	يمثل سن المبحوثين	84
4	يمثل الحالة الإجتماعية للمبحوثين	85
5	يمثل الدخل للمبحوثين	86
6	يمثل المؤهل الدراسي للمبحوثين	87
7	يمثل عدد سنوات الخدمة	88
8	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول	89
9	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني	90
10	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث	91
11	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع	92
12	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس	93
13	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس	94
14	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع	95
15	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن	96
16	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع	97
17	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر	98
18	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر	99
19	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر	100
20	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر	101
21	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر	102
22	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر	103
23	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس عشر	104

105	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع عشر	24
106	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر	25
107	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر	26
108	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العشرون	27

الفهرس

## فهرس

المقدمة : 1.....

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي والأداء في الإدارة

تمهيد ..... 08.....

المبحث الأول : الإطار المعرفي والنظري للرضا الوظيفي ..... 09.....

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته..... 09.....

المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي..... 13.....

المطلب الثالث : العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي..... 22.....

خلاصة المبحث الأول ..... 36.....

المبحث الثاني : الإطار المعرفي للأداء الإداري..... 37.....

تمهيد ..... 37.....

المطلب الأول : تحليل مفهوم الأداء في المنظمة ..... 38.....

المطلب الثاني: تحليل أداء العاملين..... 47.....

المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء العاملين..... 54.....

المطلب الرابع : المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين ..... 63.....

خلاصة المبحث الثاني ..... 67.....

الفصل الثاني: بحث ميداني لأثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية

#### الاستشفائية بخميس مليانة

تمهيد ..... 69.....

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل البحث ..... 70.....

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة..... 70.....

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية وهيكلها التنظيمي..... 71.....

المطلب الثالث: تنظيم عمل المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة..... 74.....

المبحث الثاني : منهج الدراسة و عينتها ..... 81.....

المطلب الأول : منهج الدراسة واجراءاتها ..... 81.....



82.....	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها.....
83.....	المبحث الثالث : عرض البيانات الميدانية وتحليلها.....
83.....	المطلب الأول : عرض بيانات خصائص المبحوثين وتحليلها.....
89.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات المبحوثين .....
110.....	خلاصة الفصل .....
112.....	الخاتمة.....
116.....	قائمة المراجع.....
121.....	الملاحق.....
125.....	قائمة الأشكال والجداول .....

فهرس

## ملخص الدراسة

نظرا للوضع الذي تمر به الإدارات العمومية و التي تستدعي الإهتمام بالموارد البشري من خلال زيادة رضاه الوظيفي و تحسين أداءه .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة ،في ضوء المتغيرات التالية العوامل الوظيفية (الأجر ،الترقية ،الحوافز ) و العوامل التنظيمية (القيادة ،الإتصال،زملاء العمل)و إجراءات طبيعة العمل،و نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ،و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة، و كذا تطرقنا إلى الأداء الوظيفي الذي هو ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما ،فالأداء يكون نتيجة إستخراج عدة عوامل كالجهد المبذول ،و إدراك الدول و مستوى القدرات ،و توصلت هذه الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية و الوظيفية تؤثران على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة، كما أن العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي علاقة متبادلة ،فالرضا الوظيفي يولد الأداء.

### الكلمات المفتاحية

الرضا الوظيفي -الأداء الوظيفي -الترقية - الحوافز.

Given the situation through which the public administrations and of concern, Ba n human resource through increased job satisfaction and improved performance. This study aims to identify the level of job satisfaction among hospital public institution Khemis Miliana staff, in light of the following variables functional factors (pay, promotion, incentives) and regulatory factors (leadership, communication, co-workers) and the nature of work procedures, and conclude that satisfaction Career is the feelings of employees towards their work, and it results from awareness for its function, and as well as we dealt with the functionality that is that level achieved by the employee when acting as what, past performance is the result of the extraction of several factors Kaljhd effort, and recognize countries and the level of capacity, and this study found that the organizational and functional factors affect the level of job satisfaction for employees of public hospital institution Khemis Miliana, and the relationship between performance and job A reciprocal relationship, job satisfaction generates performance.

### key words

Job satisfaction, careeFunctionality -altrgih - incentives.