



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL- Taref-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الرضا الوظيفي وأثره على أداء المورد البشري

–دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية

لولاية الطارف–

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د/ سارة عمرون

من إعداد الطالبتين:

- خولة علمي

- هاجر شافعي ملوكي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴾ \*

وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي \* وَاحْلُلْ عُقْدَةً

مِّن لِّسَانِي \* يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾



# ملخص الدراسة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي وأبعاده مجتمعة ومنفردة على أداء الموارد البشرية للمؤسسة المبحوثة المتمثلة في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (60) إطارا وموظفا عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية والذي تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل البيانات الموجودة في الاستبيان باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) بالإضافة إلى استخدام أساليب إحصائية متنوعة.

وقد أظهرت النتائج أن مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف تولي اهتماما كبيرا بتحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، كما أظهرت أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد الرضا عن سياسات العمل وبعد الرضا عن العمل بذاته على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على عكس بعد الرضا عن علاقات العمل، بينما توجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاده منفردة على أداء المورد البشري.

وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة وأبرزها ضرورة التركيز على توفير جميع الطرق التي تعمل على رفع رضا الموظفين والاهتمام بهم من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، ومنح الثقة للموظفين وإعطائهم فرص للإظهار إبداعاتهم ومراجعة نظام الأجور المطبق على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيعهم على العمل بروح الفريق والتعاون وتعزيز وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وبالتالي تحسين أداء المورد البشري بما ينعكس إيجابا على الفرد والمؤسسة

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، أداء المورد البشري، الأداء الوظيفي.

---

## Résumé

Cette étude vise à connaître l'étendue de l'impact de la satisfaction au travail et ses dimensions collectivement et individuellement Sur la performance des ressources humaines de l'institution enquêtée représentée à la Direction des Travaux Publics de l'État d'El Tarf.

Cette étude regroupe un sondage des points de vue d'une manière aléatoire, qui se compose de 60 cadre et agent travaillant dans l'établissement étudié. Ce questionnaire a été utilisé dans l'étude de terrain et a été conçu selon l'échelle du cinquième « Leckert » et a utilisé le programme "Statistical Package for Statistical Sciences" (SPSS) ainsi que diverses méthodes statistiques pour analyser les données de l'étude.

Les résultats ont montré que la Direction des travaux publics de l'État d'El Tarf accorde une grande attention à la satisfaction au travail dans l'institution, et ont également montré qu'il existe un effet statistiquement significatif des dimensions de la satisfaction vis-à-vis des politiques de travail et de la satisfaction vis-à-vis du travail lui-même. Sur la performance de la ressource humaine dans la Direction des Travaux Publics dans l'état d'El Tarf, contrairement à la dimension de satisfaction Sur les relations de travail, alors qu'il y a un effet statistiquement significatif de ses dimensions individuelles sur la performance de la ressource humaine.

Enfin, Cette étude est conclu à un ensemble de proposition importantes, parmi lesquelles la nécessité de se concentrer sur la mise à disposition de toutes les méthodes qui permettent d'augmenter la satisfaction des employés et de prendre soin d'eux en améliorant les conditions de travail matérielles et morales, en donnant aux employés confiance et en leur donnant leur donner des occasions de faire preuve de créativité et de revoir le système de rémunération appliqué au niveau de l'institution, en plus de les encourager à travailler dans un esprit d'équipe et de coopération, et à renforcer et améliorer la relation entre la direction et les employés, ce qui conduit à atteindre leur satisfaction et améliorant ainsi la performance de la ressource humaine, ce qui se répercutera positivement sur l'individu et l'institution.

**Mots-clés : satisfaction au travail, fidélité au travail, performance des ressources humaines, performance au travail.**

الإهداء والشكر

## الإهداء

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وشفیعنا النذیر البشیر  
محمد صلی الله علیه وسلم.

نشکر الله العلی القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي كان نجاحا  
بيديه.

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى الذي وهبني كل ما يملك، إلى مدرستي الأولى في الحياة  
إلى طيب القلب الذي علمني بمثاليته وتواضع صفاته **أبي الغالي** على قلبي  
أطال الله عمره.

إلى التي صبرت على كل شيء وكانت سندي في الشدائد، إلى من كان دعاؤها  
سر نجاحي، إلى أعز إنسان في الوجود وقودتي في الحياة **أمي الغالية** التي كدت  
وجدت من أجل نجاحي وإسعادي، وعلمتني كيف أعيش لأحيا وأحيا لأعيش  
أطال الله في عمرها.

إلى أخي العزيز شمعة البيت المنيرة **أبوووب** بمناسبة نجاحه في شهادة التعليم  
الابتدائي فألف مبروك له.

إلى الشموع التي تنير لي مختلف دروب الحياة اخوتي وأعز ما أملك في دنياي:  
**بلال، ياسين، نبيلة، حياة**

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني أروع اللحظات: **وفاء، غادة، جيهان، أمينة**  
كما أتقدم بالشكر والامتنان للأخ محمد أمين الذي مد يد العون والمساعدة في  
إنجاز هذه المذكرة.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان للدكتورة **عمرون سارة** على ما أسدته  
لي من نصح وإرشاد وتوجيه خلال إنجاز هذه المذكرة، ومنها تعلمت التفاني  
والإخلاص في العمل.

إلى كل صديقات العمر وزملاء الدراسة من جمعني بهم القدر وقاسموني مقاعد  
الجامعة دفعة 2020-2021 تخصص إدارة استراتيجية.  
إلى كل من علمني حرفا فكنت له عبدا في كل مراحل دراستي.  
إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

خولة

## الإهداء

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾  
أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وشفیعنا النذیر البشیر

محمد صلی الله علیه وسلم

إلى أعر مخلوقین فی هذا الوجود علی قلبی إلی من لهما الفضل فی تربیتی اهدی  
ثمره جهدی المتواضع إلی: من امر الله بالإحسان الیهما:  
"وبالوالدین احسانا"

إلی معنی الحب والحنان ای بسمة الحیاة وسر الوجود، الی من شارکت فرحتی  
وحزنی، إلی من كان دعائها سر نجاحی، إلی صانعة حیاتی الی یوم الفراق.  
إلی **أمی الحنونة** والغالیة حفظها الله.

إلی عین الوفاء وعنوان الروح، عمری ودنیای، الی من لا أستطیع رد فضله  
طول حیاتی، الی من علمنی دروس التحدی والاقدام وسیدی فی هذه الحیاة.  
إلی **أبی الکریم** حفظه الله.

إلی اخواتی الاعزاء: **ایمن، یسری، دعاء، اسماعیل.**  
إلی جمیع الاهل والاحباب الی کل من یحمل لقب شافعی، ملوکی ولقب حو.  
إلی من هو قریب من القلب بعید عن العین،  
الی من شارکني حزنی وفرحتی "**کریم**".  
إلی صدیقات العمر: **مروی، نسمة، احلام، خولة، نعمة، غادة، رمیساء، ایمان،  
مریم، سهیة، نجلاء**

إلی کل طالبة علوم التسییر -إدارة إستراتيجية - فوج 02.  
إلی کل من سانندی وسار معی الی طریق النجاح.  
إلی کل من تذکرتهم ذاکرتی ولم تذکرهم مذکرتی.  
إلی کل من مد لنا ید العون من قریب او بعید ولو بكلمة طیبة.

الی کل من وسعته ذاکرتی ولم تسعه مذکرتی.

هاجر

## شكر و عرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعلمون خبير﴾ صدق الله العظيم.

أول الشكر والحمد إلى الله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام  
أكرمنا بنعمة الإسلام والعقل ويسر لنا سبيل العلم وأمدنا بالعزيمة  
والإرادة،

فله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا.

بعد تمام الشكر للمولى العلي القدير، نتقدم بأسمى عبارات الشكر  
والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "**عمرون سارة**" لقبول  
الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحها وملاحظاتها القيمة  
وتوجيهاتها الدائمة.

كل الشكر لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي.  
كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل العلمي وقدم لنا يد  
العون والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

شكرا جميعا وجزاكم الله خيرا

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(14)	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	شكل رقم 01-01
(15)	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو <i>Maslow</i>	شكل رقم 02-01
(17)	نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي	شكل رقم 03-01
(19)	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	شكل رقم 04-01
(48)	محددات الأداء	شكل رقم 01-02
(73)	العلاقة بين الحوافز والأداء	شكل رقم 02-02
(81)	طبيعة العلاقة بين مكونات الولاء التنظيمي ومخرجاته ومحددات الأداء الوظيفي	شكل رقم 03-02
(86)	البنية الهيكلية لمديرية الاشغال العمومية	شكل رقم 01-03
(102)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل رقم 02-03
(102)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	شكل رقم 03-03
(103)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم 04-03
(103)	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	شكل رقم 05-03
(103)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم 06-03

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(60)	نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء.	جدول رقم 01-02
(62)	صفات ومعايير تقييم الأداء	جدول رقم 02-02
(64)	الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع.	جدول رقم 03-02
(65)	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى	جدول رقم 04-02
(89)	تصنيف مناصب عمل الإطارات المشغولة بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف	جدول رقم 01-03
(90)	تصنيف مناصب عمل اعوان التنسيق المشغولة بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف.	جدول رقم 02-03
(91)	تصنيف مناصب عمل اعوان التنفيذ المشغولة بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف.	جدول رقم 03-03
(92)	توزيع اداة الدراسة	جدول رقم 04-03
(98)	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستمارة والمحاور التي تنتمي لها	جدول رقم 05-03
(99)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	جدول رقم 06-03
(100)	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	جدول رقم 07-03
(101)	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول رقم 08-03
(105)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الرضا عن علاقات العمل	جدول رقم 09-03
(107)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الرضا عن سياسات العمل	جدول رقم 10-03
(109)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الرضا عن العمل ذاته	جدول رقم 11-03
(105)	إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الرضا عن العمل ذاته	جدول رقم 12-03
(110)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أداء المورد البشري	جدول رقم 13-03
(116)	اختبار One Sample T. Test للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 14-03

---

(117)	اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 03-15
(118)	اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 03-16
(118)	اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 03-17
(119)	اختبار One Sample T. Test للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 03-18
(120)	نتائج اختبار الانحدار المتعدد	جدول رقم 03-19
(122)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 03-20
(123)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 03-21
(124)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 03-22



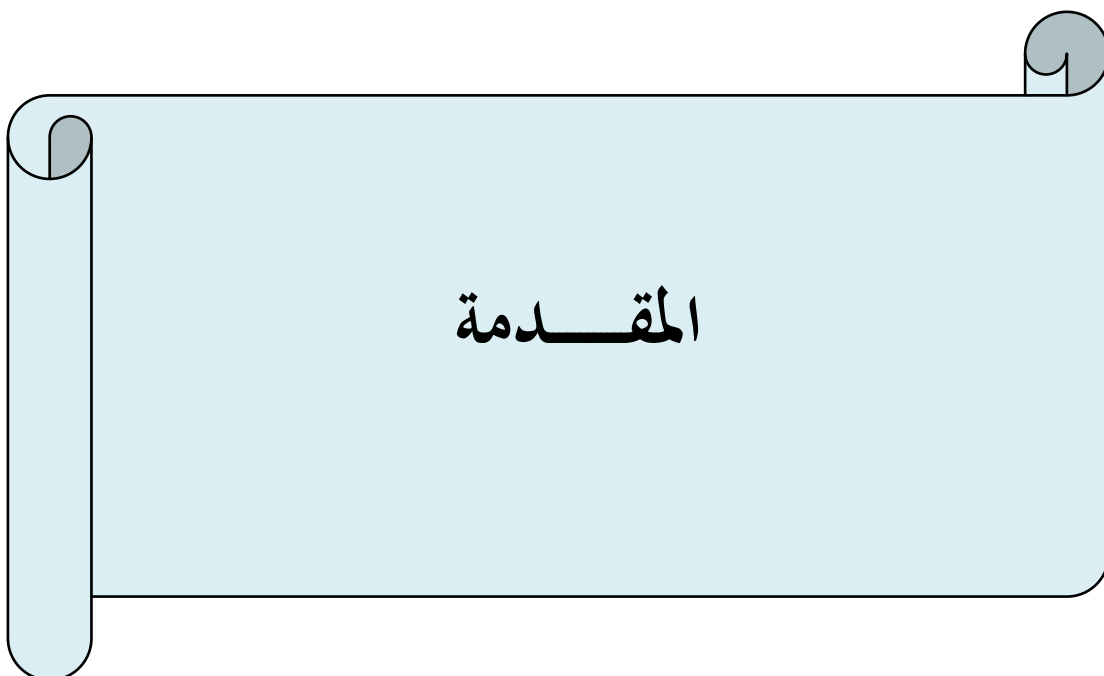
فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	ملخص
(III)	Résumé
(V)	إهداء
(VII)	شكر وعرفان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XIII)	فهرس المحتويات
(أ-ك)	المقدمة
(38-1)	الفصل الأول: المدخل النظري للرضا الوظيفي
(02)	تمهيد
(03)	المبحث الأول: مفاهيم أساسية الرضا الوظيفي
(03)	المطلب الأول: مفهوم لرضا الوظيفي وأهميته
(07)	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي
(08)	المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
(14)	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
(23)	المبحث الثاني: مؤشرات، طرق قياس الرضا الوظيفي ونتائجه
(23)	المطلب الأول: مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي
(25)	المطلب الثاني: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي وأهداف قياسه
(29)	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
(31)	المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي
(31)	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
(34)	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
(36)	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

(37)	المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي
(38)	خلاصة
(82-39)	الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
(40)	تمهيد
(41)	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لأداء الموارد البشرية.
(41)	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
(43)	المطلب الثاني: أنواع وأهمية أداء الموارد البشرية
(45)	المطلب الثالث: أبعاد ومستويات ومعايير ومحددات أداء الموارد البشرية
(49)	المطلب الرابع: دوافع تنمية أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.
(51)	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
(51)	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
(53)	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري
(56)	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء المورد البشرية
(67)	المطلب الرابع: صعوبات تقييم أداء المورد البشري
(70)	المبحث الثالث: تأثير الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري
(70)	المطلب الأول: الاتصال وتأثيره على أداء المورد البشري
(72)	المطلب الثاني: الحوافز وتأثيرها على أداء المورد البشري
(75)	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المورد البشري
(78)	المطلب الرابع: الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري
(82)	خلاصة
(126-83)	الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية بالطارف
(84)	تمهيد
(85)	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة مديرية الأشغال العمومية
(85)	المطلب الأول: البطاقة التقنية للمؤسسة محل الدراسة

(85)	المطلب الثاني: الإطار الهيكلي واختصاصات المصالح.
(88)	المطلب الثالث: البنية البشرية للمؤسسة
(91)	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
(91)	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
(92)	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة فيه
(97)	المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الاستمارة)
(100)	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها
(100)	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
(104)	المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة
(115)	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
(126)	خلاصة
(130- 127)	خاتمة عامة
(143-131)	قائمة المراجع
(144)	الملاحق



تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا يساهم في إستراتيجية المؤسسة العامة وذلك من خلال توفير الاحتياجات من الموارد البشرية والمحافظة عليها وتأمينها بغية إرضاء الموظفين من جهة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية من جهة ثانية، وبالتالي تستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي يعد أصلا استثماريا واستراتيجيا للمؤسسة.

واهتمت الإدارة الحديثة بدراسة المورد البشري فهو أحد أهم موارد المؤسسة وأصولها، فالموارد البشرية تصنع الفوارق بين المؤسسات وتحدد قدراتها التنافسية، فالعنصر البشري منذ القدم يشكل أحد أهم عوامل الإنتاج الضرورية لإتمام هذه العملية، ولكن النظرة التي سادت حوله، والاهتمام الذي أحيط به مع مرور الزمن لم يكمن بنفس الطريقة، بل كان في تغير مستمر مع تغير الأفكار والظروف التي عملت بدورها على زيادة تأثيره في أداء المؤسسة.

والرضا الوظيفي من أهم الموضوعات الإدارية التي تشغل بال خبراء الإدارة وأصحاب الأعمال، وهو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بآلية نفسية يشعر بها الفرد باتجاه وظيفته داخل المؤسسة وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد لآخر، إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إيجاد مفاهيم وأسس الرضا الوظيفي، ذلك لارتباط مفهوم الرضا الوظيفي بموضوعات الأداء والإنتاجية والولاء التنظيمي، وهي أمور أساسية تقع ضمن أسباب النمو والتقدم الإقتصادي بالمؤسسات التي تبحث عن النجاح والاستمرار في ظل وجود المنافسة الشرسة، ولهذا فالمؤسسة تهتم بالحقوق الوظيفية للموظفين وتحقيق مبدأ الرضا الوظيفي لديهم، مع مناقشة كافة المشاكل التي يعانون منها والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها من خلال التدريب والتحفيز وتطوير المهارات بما يصب في مصلحة العمل.

ويشكل الأداء لب كل الدراسات والبحوث، ذلك لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة، وبكل وظيفة من وظائفها، حيث تستهدف هذه الدراسات في كل مرة رفع الأداء وإيجاد حلول للمشكلات التي تعيق سيره على جميع الأصعدة والمستويات التي تشكل الأداء الكلي للمؤسسة، فالتغيرات الحديثة في المعطيات التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، المعرفية، فرضت على الإدارة مراجعة حساباتها في التعامل مع هذا العنصر المعقد بطبيعته، وذلك بالاهتمام به والسعي وراء تحسين أدائه وتفعيله، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة جدا نظرا لكونها الأساس في عملية قياس أداء الموظفين، فإذا صلح نظام التقييم عاد بالنفع الكبير على المؤسسة والموظف في آن واحد.

## 1- الإشكالية

من خلال ما تقدّم نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية؟

كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف؟

## 2- : الأسئلة الفرعية

وللإجابة عن الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ما هو الرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- ما هو أداء المورد البشري؟ وكيف يتم تقييمه؟
- هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للمورد البشري وأدائه؟
- هل يوجد اهتمام من طرف مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف بالرضا الوظيفي وأبعاده؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف؟

### 3- فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة لدينا الفرضيات التالية:

#### ✓ الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد اهتمام من طرف مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأبعاد الرضا الوظيفي.

وتنقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اهتمام لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعدها عن علاقات العمل.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اهتمام لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعدها عن سياسات العمل.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اهتمام لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعدها عن العمل ذاته.

#### ✓ الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد اهتمام من طرف مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأداء الموارد البشرية لديها.

#### ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر لأبعاد الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

وتنقسم بدورها للفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر لبعدها عن علاقات العمل على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر لبعدها عن سياسات العمل على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر لبعدها عن العمل ذاته على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

### 4- أسباب اختيار الموضوع

- ✓ الرغبة في دراسة موضوع الرضا الوظيفي لما له من أهمية بالغة في سلوك الأفراد وتأثيره على أداءهم في المؤسسة؛
- ✓ إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

## 5- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- ✓ أهمية موضوع الرضا الوظيفي في نجاح المؤسسات في العصر الحال باعتبار أن المورد البشري عاملا حاسما في نجاح المؤسسة؛
- ✓ إبراز أهمية الرضا الوظيفي للعامل كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز وزيادة الأداء الوظيفي؛
- ✓ زيادة الاهتمام العلمي بالرضا الوظيفي باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل إدارة الأعمال وإمكانية تدعيمه للباحثين وتوجيه أنظارهم لإجراء دراسات وبحوث عن هذا الموضوع.

## 6- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها:

- ✓ التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي، وتوضيح أهميته باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة في ظل التغيرات التي تشهدها هذه الأخيرة؛
- ✓ التعرف على أداء المورد البشري وعملية تقييمه؛
- ✓ التعرف على أنظمة التقييم المطبقة ومدى فاعليتها؛
- ✓ معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف.

## 7- مصطلحات الدراسة

- ✓ الكفاءة: هي مجموعة من المعارف العلمية والسلوكية، التي يتميز بها المورد البشري، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو كطاقات كامنة لدى المورد البشري يمكن الاستفادة منها مستقبلا.
- ✓ الفعالية: هي القدرة على أداء الأعمال الصحيحة، أي تحديد الأعمال الصحيحة حتى تتمكن المؤسسة من أداءها.
- ✓ الرضا الوظيفي: هو مشاعر الموظف وتقديره لمدى إشباع جو العمل لرغباته وحاجاته، وهو شعور الفرد بالقناعة والارتياح والانتماء والقدرة على التفاعل مع المؤشرات الداخلية والخارجية.

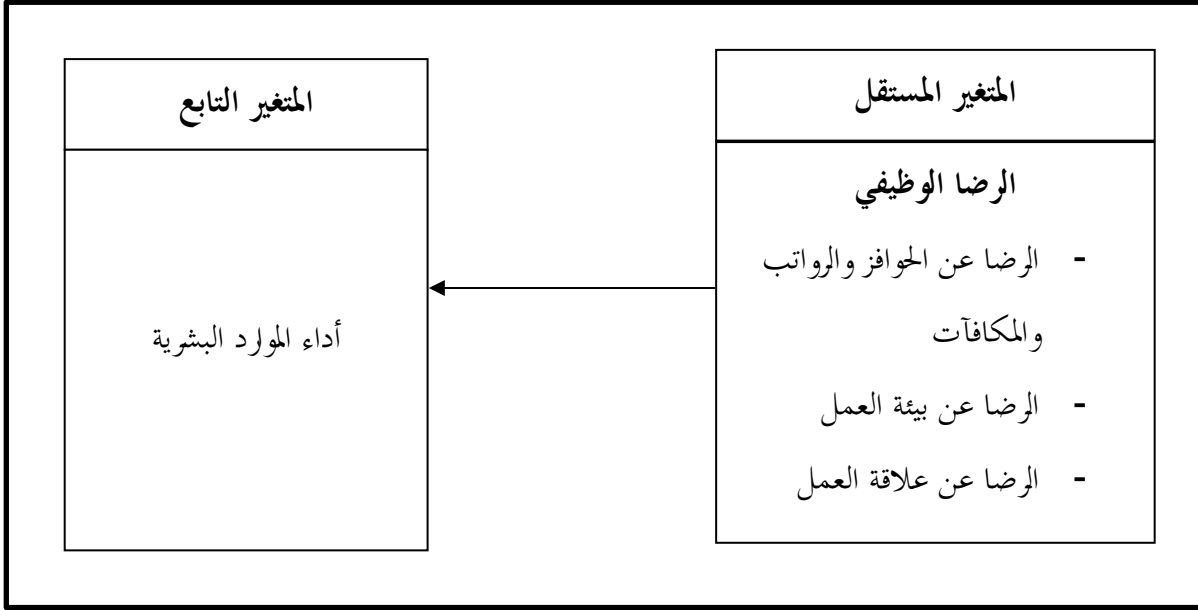
- ✓ **التحفيز:** هو دفع الأفراد وتشجيعهم من اجل القيام لعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاعة الاقتصادية للمؤسسة.
- ✓ **الولاء الوظيفي:** هو رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في مؤسسة معينة واستعداده لبذل جهد عال في المؤسسة.
- ✓ **الأداء:** يعني استخدام الموارد البشرية لقدراتها الجسدية والفكرية، لتنفيذ المهام والقيام بالأنشطة المتعلقة بوظائفها، وتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ **تقييم الأداء:** هي عملية إدارية تمارسها إدارة الموارد البشرية دوريا، بغرض الوقوف على حقيقة أداء الموارد البشرية لمهامها الوظيفية، ومعرفة مستويات كفاءتها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لتدارك النقائص الممكنة، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ **المؤسسة:** منظمة تم تأسيسها من اجل تحقيق نوع من الأعمال، وهي تسعى لتحقيق هدف ما، سواء كان تعليميا أو وظيفيا أو اجتماعيا.
- ✓ **إدارة الموارد البشرية:** هي إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة، وتهتم بعملية توظيف الأفراد الذين يعملون في المؤسسة وإدارتهم.
- ✓ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات والمهارات التي تتبلور لدى الأفراد ويكتسبونها من بيئتهم خلال حياتهم.
- ✓ **الاتصال:** هو تفاعل طرفين أو أكثر معا في حدث أو موضوع معين بهدف تبادل معلومات.

#### 8- متغيرات الدراسة

تعالج هذه الدراسة المتغيرات الرئيسية التالية:

أولاً: المتغير المستقل ويتمثل في الرضا الوظيفي.

ثانياً: المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.



### 9- المنهج المستخدم وحدود الدراسة

#### ✓ المنهج المستخدم:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات، سوف نعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأنه الأنسب للدراسة بغية استيعاب موضوع البحث وإسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي، وذلك بالاعتماد على بعض الطرق الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من توزيع الاستبيان وكذا الملاحظات والمقابلات الشخصية.

#### ✓ حدود الدراسة

قسمت حدود الدراسة إلى ثلاث مجالات تتمثل فيه:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في المدة الممتدة من شهر أفريل إلى غاية شهر جوان من سنة 2021؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مديرية الأشغال العمومية - ولاية الطارف؛
- الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، حيث شملت هذه العينة المدير، رؤساء المصالح، رؤساء المشاريع، الموظفين... إلخ.
- الحدود الموضوعية: هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا أداء الموارد البشرية ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا

فيه على تحليل المتغيرين: الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف.

## 10- الدراسات السابقة

### ✓ الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي

— **الدراسة الأولى:** دراسة عزبون زهية بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006-2007، بينت الدراسة أن تحقيق الرضا الوظيفي للفرد ليس بالأمر السهل كونه ذا صلة بنفسية الفرد، فلا بد من تفهم دوافع الأفراد ومواجهتها بمختلف الحوافز ونعني بذلك توافق الحافز مع الدافع. يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه ورضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل. الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى بانشغال كبير من العلماء في ميادين شتى لذا وجدناه متناول من عدة نظريات تباينت بين الكلاسيكية والحديثة وكل نظرية قائمة بتفسيرها الخاص، وأبرزت نتائج الدراسة الاستبائية حالة من ردود الفعل السلبية والايجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وبمعنى آخر أنواع الحوافز، فجاءت ردود الفعل سلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة فرغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع حاجات مختلف أفراد عينة الدراسة، أما الحوافز المعنوية التي شملت طبيعة الاتصال، طبيعة الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل وظروف العمل، فتفاوتت ردود الفعل بين الايجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول لا إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وان كانت بعض الردود الايجابية تعكس حالة من الرضا فيبقى ذلك نسبي.

— **الدراسة الثانية:** دراسة محسن إيهاب بعنوان أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسيير، قسم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2013-2014، توصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء الإداري يؤثر على الرضا الوظيفي، فالأداء الإداري من المواضيع الهامة على مستوى المؤسسة لأن الأداء لا يعتبر انعكاسا لقدرات دافعية كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فعاليتها. أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال أداء أفرادها العالي، والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها.

— **الدراسة الثالثة:** نبيلة بووذن بعنوان محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاندن للدافعية- دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، خلصت الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا الوظيفي علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله، فهي عندما تكون مناسبة تحقق راحته وشعوره بالسعادة، وبالتالي الرضا عن العمل، عندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره وملله وبالتالي عدم رضاه ويتجلى ذلك في مختلف أشكال المقاومة المباشرة وغير المباشرة كتمهيل وتيرة العمل، ترك العمل، تحديد الإنتاج، التبذير من مواد الإنتاج والوقت... الخ، كما أن للرضا أهمية بالغة سواء كان ذلك على الصحة العقلية أو على الصحة العضوية أو على الأداء والاتجاهات والإنتاج، ومن ذلك فإن الاهتمام بالرضا يعني الاهتمام بكل العملية الإنتاجية التي تبذل من خلالها مجهودات كبيرة وأموال طائلة، وبما أن رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برنامج العمل، وبالتالي فإن قياسه يصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذه البرامج، وأصبح بذلك الرضا يقاس عن طريق المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

— **الدراسة الرابعة:** دراسة مروان مصطفى بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الأداء لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة 2016-2017، يتعلق الرضا الوظيفي بمشاعر الفرد وأحاسيسه المرتبطة بالعمل، أي بمدى حبه أو كرهه لعمله بيئة العمل. يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل تتمثل في الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل وغيرها. تتجسد حالة الرضا أو عدمه لدى الفرد العامل في عدة مظاهر والتي تعتبر كمؤشرات لقياسه منها: الإضراب، التمارض، الشكاوى، الغياب، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسة، تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر كالتدريب وتأهيل الأفراد الجدد. علاقة الرضا الوظيفي تتباين بين ثلاث اتجاهات الأول منهم يرى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح، والثاني يرى أن الأداء الوظيفي هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل، أما الاتجاه الثالث فيرى بأنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي فتغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي إلى تغير مماثل أو معاكس للتغير الآخر.

— **الدراسة الخامسة:** دراسة موساوي يحي وبرياح محمد الأمين بعنوان تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية 2015-2016، يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها،

فهو المتغير الأساسي والمحرك والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة؛ يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما انه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة؛ رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار الرضا مستقبلا، كما انه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته؛ يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها؛ الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى اعلي.

### ✓ الدراسات الخاصة بأداء الموارد البشرية

— **الدراسة الأولى:** دراسة أمينة جاب الله بعنوان سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة - دراسة حالة مصرف السلام- الجزائر-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ماهية أهم سياسات إدارة الموارد البشرية، أهميتها، وكيفية إعدادها وتأثيرها على أداء المؤسسة. تكونت عينة الدراسة من 38 موظف من مصرف السلام. الجزائر وقد تم تحليل نتائج اعتمادا على النسب المئوية والتكرارات التي الحصول عليها من خلال برنامج PASW20. وقد أشارت أهم النتائج إلى أن هناك مركزية في إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى عدم وضوحها بالنسبة لأغلبية الموظفين المصرف، كما أشارت إلى أنه لا يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير وتحسين هذه السياسات ورغم ذلك فإن المصرف حقق ارتفاع في أدائه مما يعكس نجاح نسبي لسياسات التوظيف بالدرجة الأولى ثم التدريب والتعويضات وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من الاقتراحات أهمها: ضرورة إشراك الموظفين في تحرير السياسات مع تعزيز سياسات التعويضات والتدريب بالإضافة إلى العمل على خلق اتصال فعال بين الموظفين.

**الدراسة الثانية:** دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي بعنوان اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة-، رسالة مقدمه لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي

بهنه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (120) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفا هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (220) إستبانة تمثل حوالي (18,43%) من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد (575) استبانة وكانت نسبة المردود (92%). وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع و يعبر عنه كما وكيفاً، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وأظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، كما هناك عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات، التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق، والوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليها.

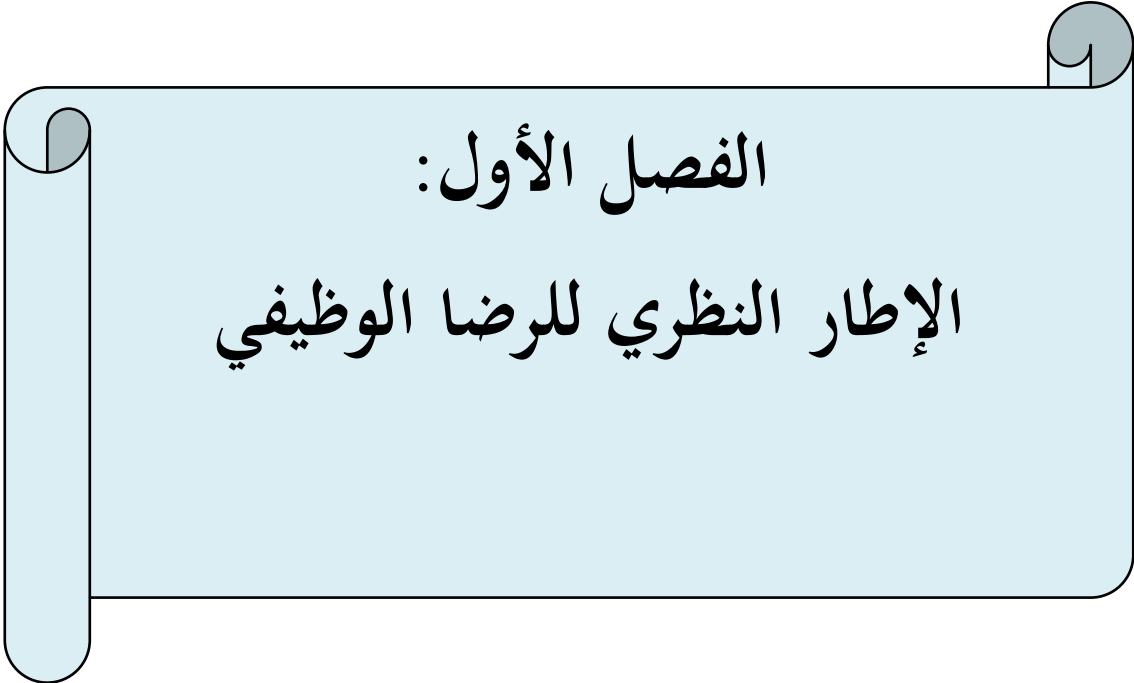
— **الدراسة الثالثة:** دراسة إيمان صبيان بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة سواتين لإنتاج النسيج-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تكسماكو" لصناعة النسيج TEXMACO ، من خلال دراسة حالة بمؤسسة "سواتين SOITINE" المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان وهي فرع تابع لها، حيث وزع 48 استبانة على عينة من موظفيها، ومن خلال تحليل إجاباتهم تم التوصل إلى أن درجات الأداء مرتفعة رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي من معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جدا يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة سواتين محل الدراسة، و أن درجات الأداء المرتفعة لا تؤثر على مستوى الولاء حيث تم التوصل إلى أن رغم ارتفاع درجات الأداء إلا أن مستوى الولاء منخفض جدا.

## 11- تقسيمات الدراسة

بغرض الإجابة عن الإشكالية واختيار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

يمثل الأول المدخل النظري للرضا الوظيفي، تناول ماهية الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته، وماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

بينما تناول الفصل الثاني أداء الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من خلال المفاهيم الأساسية للموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى العلاقة النظرية بين المتغيرين من خلال تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. في حين جاء الفصل الثالث في قالب ميداني تطبيقي بإسقاط كل ما تم تناوله نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.



الفصل الأول:  
الإطار النظري للرضا الوظيفي

## تمهيد

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية. ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للأفراد. وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، الأنواع والأبعاد، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع الى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية، فالرضا الوظيفي هو موضوع فردي ويمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

## المدخل الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

## أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

يلعب الرضا الوظيفي دور حيوي في حياة الإنسان، لأنه يؤثر بشكل إيجابي على التكيف الشخصي والاجتماعي للفرد، على العكس من ذلك فإن عدم الرضا الوظيفي يؤثر سلباً على الصحة الجسدية والعقلية للفرد، لذلك يعتبر من أهم الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والسلوكيين وبالرغم من هذا لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول تعريف متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات.<sup>1</sup>

وهنا نستعرض بعض التعاريف:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير"<sup>2</sup>. ويعرفه **هوبوك Hoppok** على أنه: "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والبيئية والمادية التي تحمل المرء على القول بصدق: -أني راض في وظيفتي-"<sup>3</sup>.

كما يعرف **هيرزبيرج** الرضا الوظيفي على أنه: "حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة

<sup>1</sup> Anuar BIN HUSSIN: **The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Among Employees in Trade Wing Group of Companies**, A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Human Resource Management, University Malaysia, Malaysia, 2011, P. 11.

<sup>2</sup> عصام عبد اللطيف: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الضغوط، نيولينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص. 09.

<sup>3</sup> منال الباروي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص. 38.

ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضى الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه: "الطريقة التي يدرك بها الأشخاص تصوراتهم المتعلقة بالعمل ومختلف العوامل التي يتميز بها، كما يشير إلى أي مدى يرضي هذا العمل الشخص أو لا"<sup>2</sup>.

ويعرفه **ادوين لوك** على أنه: "الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".

كما يعرف **بلجن** الرضا الوظيفي على أنه: "شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة"<sup>3</sup>.

ويعرفه **هيربرت** على أنه: "مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"<sup>4</sup>.

الرضا الوظيفي "عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها"<sup>5</sup>.

تختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق في أنه يمثل الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، ويعبر عنها بالعلاقة التالية<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، ص. 85، 86.

<sup>2</sup> Annamaria DI FABIO, Chiara BARTOLINI: "L'Impact de la Justice Organisationnelle sur la Satisfaction au Travail et l'Engagement Affectif dans un Hôpital Italien", Journal Psychologie du Travail et des Organisations, Spéciale Santé au Travail, 15 (04), France, 2009, P.423.

<sup>3</sup> شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص. 04.

<sup>4</sup> كريمة بن عزيزة، فتيحة زراولة: الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة إذاعة عين الدفلى-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017-2018، ص. 38.

<sup>5</sup> صادي جمال، محمد خنير: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، في: مجلة: اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص. 512.

<sup>6</sup> مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص. 129.

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف  
+ الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

وبالتالي يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

### ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها؛
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق قياس المستخدم؛
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين انماطه من موقف لآخر، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛
4. الرضا الوظيفي في حاله من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع البيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء وزيادة فعالية في الإنتاج والأداء لتحقيق أهداف العمل؛
5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافي على رضاه عن عناصر أخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### المدخل الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976 كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث، ويرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد بأن الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> منال الباروي، مرجع سابق، ص، ص. 38، 39.

يؤدي إلى زيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

فالرضا الوظيفي يحفز الموظفين للحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال، فالعلاقة بين الفرد والمؤسسة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل الأفراد الجهد في تحقيق أهداف المؤسسة ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي منها، كما أن المؤسسات تسعى باستمرار إلى تقصي سلوك الأفراد لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، لذلك تعمل إلى تحقيق الولاء الوظيفي، الذي يكون له دور في حل الأزمات التي تمر بها المؤسسة، لذلك لا بد من تحقيق الرضا الوظيفي لإيجاد الولاء الوظيفي<sup>2</sup>.

لذلك يمكن تقسيم أهمية الرضا الوظيفي إلى<sup>3</sup>:

#### أولاً: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

1. القدرة العلى التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛
2. الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن وغير المادية من تقدير، احترام وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛
3. زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛
4. الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

#### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا بالإيجاب على المؤسسة في صورة ما يلي:

1. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم؛
2. ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء؛

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص.88.

<sup>2</sup> أسماء جريدي، شاهيناز شطاح: أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة جامعة قاصدي مبراح ورقلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص.9.

<sup>3</sup> غيداء أحمد الفكي الريح: الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص.09.

3. تخفيض تكاليف الانتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل، الإضرابات، الشكاوى؛

4. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فعندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

### ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

1. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛

2. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي

يهدف قياس الرضا الوظيفي، يمكن الاعتماد على العديد من الأبعاد والأنواع التي تختلف باختلاف طبيعة البيئة التنظيمية والسمات الشخصية للموظفين.

### المدخل الأول: أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما<sup>1</sup>:

#### أولاً: الرضا العام

يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة العامة على موقف الموظف نحو عمله.

#### ثانياً: الرضا النوعي

يشير رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع زملائه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

<sup>1</sup> برياح محمد الأمين، موساوي يحي: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص.13.

## المدخل الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، ويمكن ان نميز منها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي<sup>1</sup>:

## أولاً: الرضا عن علاقات العمل

وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم.

## ثانياً: الرضا عن سياسات العمل في المؤسسة

وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

## ثالثاً: الرضا عن العمل ذاته

وتشمل أهمية العمل وما تحويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجياته.

## المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج مايلي:

## 1. برامج صيانة القوى العاملة

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

## 2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- أ. تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث... إلخ؛
- ب. معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة... إلخ؛
- ت. تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الانزعاج واستعمال المواد العازلة في السقوف والجدران؛
- ث. التقليل من رتابة الأعمال من خلال برنامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

<sup>1</sup> لروي آمال: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص، ص.25، 26.

## 3. برامج الرفاهية الاجتماعية

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب ان تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من الموظفين وأن تكون مستمرة.<sup>1</sup>

## 4. برامج الأمن والسلامة المهنية

هذه البرامج خاصة بالمؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

أ. تجزئة العمل: دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء كل منها؛

ب. تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج الخطوة الأولى، يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما ان تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها؛

- بيئة العمل النفسية والاجتماعية؛

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ت. تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق... إلخ، ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... إلخ، وهناك أيضا امراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمامات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام... إلخ.

ث. تدريب الموظفين: والذي يهدف إلى ما يلي:

— القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل؛

— القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن؛

— القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص-ص. 27-28

– القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

ج. سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم اجراءات الأمن.

ح. المتابعة والتفتيش: على ادارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها<sup>1</sup>.

5. برنامج زيادة الأمن الوظيفي: يشير الأمن الوظيفي إلى بعدين، الأول تأمين الأمان والسلامة الوظيفية في العمل والثاني إعطاء الموظف الشعور بالاستقرار وتأمينه ضد احتمالية الفصل التعسفي. ويشير الأمن من أخطار العمل إلى ضرورة الموظف بالسلامة العامة ووجود التأمين ضد حوادث العمل. إن الأفراد الذين يعملون في بيئات خطيرة يعانون من توتر عالي والشعور بالخطر الدائم لذلك يجب على العمل توفير الحد الأمثل من متطلبات السلامة العامة والجانب الآخر من الأمن الوظيفي يتعلق باستمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي، أ، الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل بدون سابق إنذار أو لأتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضين في الغالب، وأشارت الأبحاث إلى أن الأفراد الغير مستقرين والخائفين التزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية<sup>1</sup>.

## 6. برامج الرعاية الصحية

وهنا يلاحظ ان التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للموظفين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمؤسسات الصناعية التي تقدم خدمات طبية بتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى<sup>2</sup>.

## 7. برامج فرق العمل المدارة ذاتية

وهي جماعات يتم تشكيلها من الموظفين في قاعة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها اي علاقة بالجوانب الإدارية.

<sup>1</sup> بلخيري سهام، عشيط حنان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية -دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص-ص.30-32.

<sup>1</sup> مروان طاهر الزغي: الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص.96.

<sup>2</sup> سهام بلخيري، حنان عشيط، مرجع سابق، ص.32.

## 8. برامج حلقات الجودة

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات الى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

## 9. برامج الجودة الشاملة

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمؤسسات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالموظفين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب الموظفين الأكفاء... إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للموظفين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها<sup>1</sup>:

أ. الثقافة التنظيمية؛

ب. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية؛

ت. النمط القيادي؛

ث. أسلوب تنفيذ الأعمال والتدريب.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثر في الرضا للوظيفي في مجموعتين رئيسيتين كما يلي:

## أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشري وأثرها على الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها مايلي:

1. احترام الذات والرضا الوظيفي: من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يمتلك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

2. تحمل ضغوط العمل والرضا الوظيفي: من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل

<sup>1</sup> سهام بلخيري، حنان عشيط، مرجع سابق، ص- ص. 32-34.

ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

3. **المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:** من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحظى بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطة ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... إلخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

4. **الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:** من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

1. **العوائد والرضا الوظيفي:** تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات... إلخ) وغير المادية (التقدير، الاحترام، التكريمات... إلخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته، ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلي تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة؛
2. **نمط الإشراف والرضا الوظيفي:** كلما كان المشرف مهتماً بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي؛
3. **سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي:** تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل، فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة؛
4. **تصميم العمل والرضا الوظيفي:** كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص-ص.14.

<sup>2</sup> إلهام بلطاش: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، -دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص. ص. 15، 16.

للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل؛

5. **ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي:** كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية، إضاءة، ترتيب... إلخ، ظروف مناسبة كلما زادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل؛

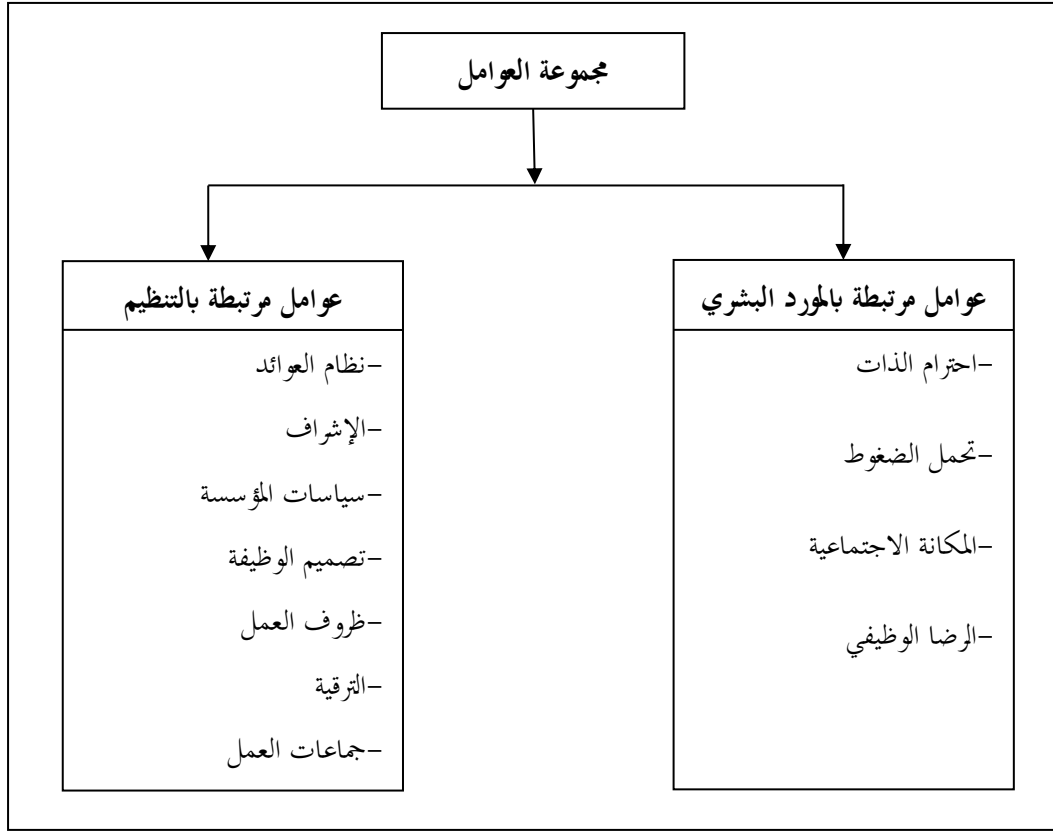
6. **فرص الترقية والرضا الوظيفي:** تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي، حيث يرى **فكتور فروم Victor Vroom** أن الموظف المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص، فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح؛

7. **جماعات العمل والرضا الوظيفي:** تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة؛

ومن خلال هذا نستخلص إلى أن الرضا الوظيفي هو عامل عام يتأثر بالعديد من العوامل المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيم، وهذه العوامل هي أكثر من مصدر لتلبية احتياجات المادية وغير المادية وتوقعات الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثر في الرضا للوظيفي.

شكل رقم 1-1: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص 14

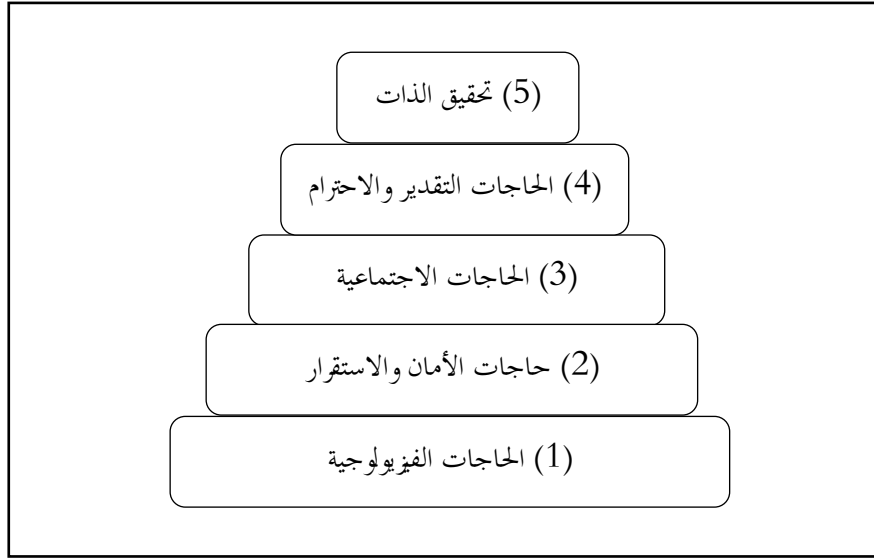
### المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي فقد كان محور اهتمام الباحثين والدارسين الذين توجهوا إلى بناء نظريات علمية، كانت بمثابة الطريق الذي يحاول كشف بعض المحددات التي تكون مرتبطة بالرضا، وفيما يلي عرض مختصر لأهم ما جاء في هذه النظريات:

#### 1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو

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

## الشكل رقم 1-2: تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو Maslow



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

يتضح من هذا الشكل أن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف على إشباع الحاجات الخمسة، أي كلما انتقل الفرد أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح<sup>1</sup>.

حيث صنف **ابراهيم ماسلو** الحاجات في تدرجها الهرمي كما يلي<sup>2</sup>:

- أ. **الحاجات الفيزيولوجية**: وهي الحاجات الأساسية التي لا غنى عنها للإنسان كالماء، الهواء، الطعام، السكن، الجنس، وتعمل هذه الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة؛
- ب. **حاجات الأمان والاستقرار**: وتتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه (الأمن، الحماية، الحرية والدخل لاستمرار وجوده)؛
- ت. **الحاجات الاجتماعية**: وتتمثل في الانتماء وربط علاقات مع الآخرين يسودها التعاطف والحب؛
- ث. **حاجات التقدير والاحترام**: وهي حاجة الإنسان ورغبته لتكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وأهميته (كالشهرة، الأهمية والحرية)؛
- ج. **حاجات تحقيق الذات**: وتأتي هذه الحاجة بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهي رغبة الإنسان لأن يكون

<sup>1</sup> غيداء أحمد الفكي الریح، مرجع سابق، ص، ص.10، 11.

<sup>2</sup> عمر حمداي، أحمد بخوش: "دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد6، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص.354.

- ما يود أن يكون وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات.
- ومن أهم افتراضات **ماسلو** التي تحكم مفاهيم نظريته ما يلي<sup>1</sup>:
- إن الانسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوكه؛
  - يمكن ترتيب الحاجات حسب الأهمية الأولوية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تندرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات؛
  - يقوم الإنسان بإشباع حاجاته متدرجا بداية من الحاجات الفيزيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن والأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تقدير الذات.
- ومن الانتقادات الموجهة لنظرية **ماسلو** نجد ما يلي<sup>2</sup>:
- يعتبر **ماسلو** جميع البشر يتدرجون بحاجاتهم بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات؛
  - يفترض **ماسلو** أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط، في كل مرة ولا ينتقل لإشباع الحاجات العليا، إلا بعد إشباع الحاجات الدنيا، وهذا غير واقعي لأن الإنسان يمكن أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في وقت واحد؛
  - يفترض **ماسلو** من خلال نظريته أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن الواقع يقول إن الحاجات تتغير بتغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه لإعادة ترتيبها للتوافق مع التغيرات والظروف الاجتماعية المحيطة به.

## 2. نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي

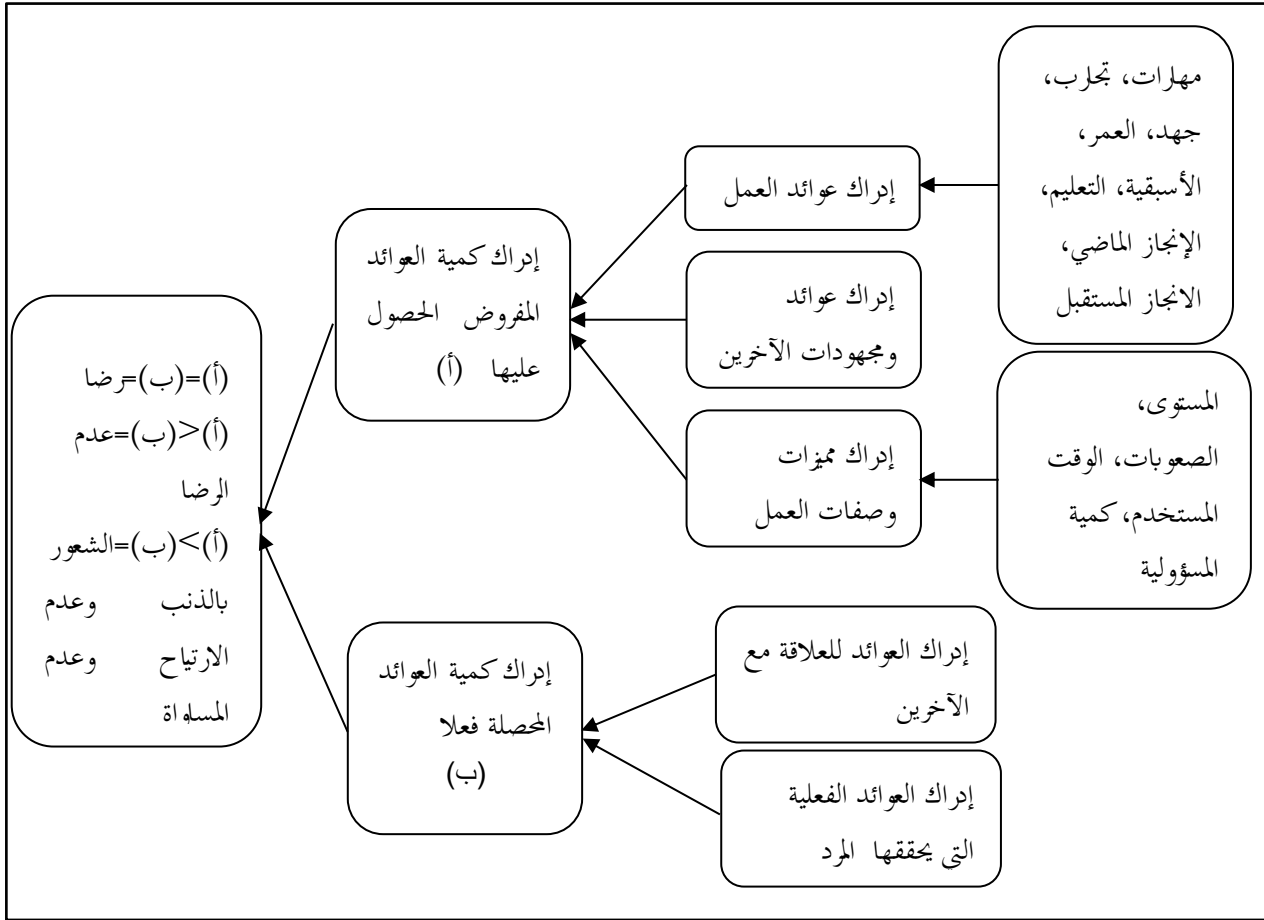
قام **إدوارد لولير** عام 1968 بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي تركز على بعدين رئيسيين هما:

- أ. **البعد الأول**: إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها؛
  - ب. **البعد الثاني**: إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.
- ويرى **لولير** أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي الراتب، الإشراف ومحتوى العمل. والشكل التالي يلخص نظرية **لولير** في تفسير الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.94.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.134، 135.

شكل رقم 1-3: نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي



المصدر: شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص.29.

يوضح الشكل السابق رأي لولير، وهو أن الرضا الوظيفي للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين "أ" إدراك المورد البشري لما ينبغي الحصول عليه من عوائد، و"ب" إدراك المورد البشري أنه حصل عليه بالفعل، ففي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن مقدار العوائد التي كان من المفروض أن يحصل عليها (المتوقعة)، تفوق كمية العوائد المحصل عليها فعلا، تكون النتيجة عدم الرضا الوظيفي، وفي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا، يكون الرضا الوظيفي هو النتيجة، أما إذا أدرك المورد البشري أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب وعدم الارتياح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص-ص.28-30.

## 3. نظرية ذات العاملين هيرزبرغ

لقد قدم *فريدريك هيرزبرغ* نظرية العاملين ونظرته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد فقط، أي أ، العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي لعدم الرضا، ولقد قسم *هيرزبرغ* العوامل إلى مجموعتين كما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **العوامل الدافعة:** وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي، وتدفع العاملين إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة يتمثل في مايلي:
- الإنجاز وأداء العمل؛
  - مستوى رضا الفرد عن عمله وعمل الآخرين؛
  - الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم؛
  - فرص التقدم والنمو في العمل؛
  - أداء عمل ذي أهمية وقيمة للعمل.

ب. **العوامل الوقائية:** وهي عوامل مرتبطة بالظروف المحيطة بالبيئة وفي حال غياب هذه العوامل ينتج عدم رضا العمال عن عملهم، وحصراً في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، أو طبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل<sup>2</sup>.

والانتقادات الموجهة لنظرية *هيرزبرغ* تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها *هيرزبرغ* ومؤيديه في نظريته؛
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المؤسسة؛
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا أو عدم الرضا.

4. نظرية العدالة والمساواة لويليام آدمز *John Stacey Adams*

تنسب نظرية العدالة والمساواة إلى الكاتب *آدامز*، وقام بتطوير واختبار نظريته أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 20، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.ص. 392، 393.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 216.

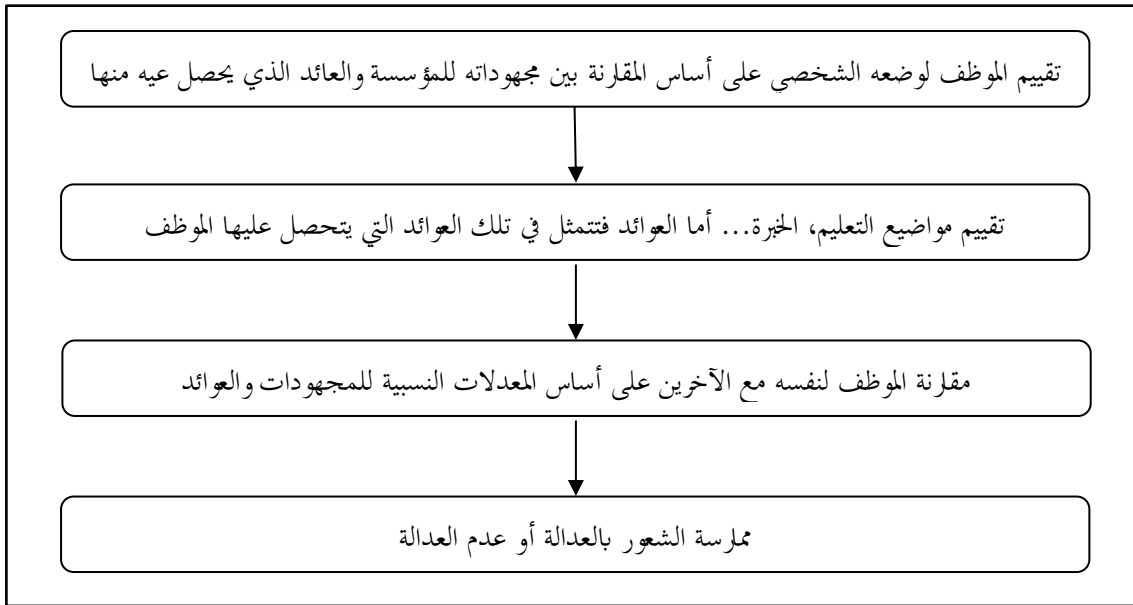
<sup>3</sup> صادق محمد عفيفي وآخرون: إدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص. 294.

الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للفرد تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات<sup>1</sup>.

وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي قدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح<sup>2</sup>.

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

#### شكل رقم 1-4: خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص.216.

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

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي

<sup>1</sup> أمال لروي، مرجع سابق، ص.31.

<sup>2</sup> محسن علي الكنتي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، مصر، 2005، ص.309.

يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة<sup>1</sup>.

### 5. نظرية التوقع لفروم

تعتبر نظرية التوقع لفروم من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها، فهي مدخل عقلائي للتحفيز<sup>2</sup>. وتعتمد نظرية فروم على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أ. الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنتائج والعوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة؛

ب. الارتباط بين الأداء والعائد: وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النتائج والعوائد المرغوبة؛

ت. الارتباط بين الجهد والأداء: وهو 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 وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

وأهم ما تشير إليه هذه النظرية ما يلي:

— توجد علاقة بين الجهود المبذولة والانجاز المراد تحقيقه؛

— هناك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلاله؛

— توجد علاقة بين المكافأة وبين تحقيق الهدف المراد انجازه<sup>3</sup>.

### 6. نظرية ألدرفر Theory of Alderfer

إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات التي يتم إلا بعد إشباع حاجات المستويات الأدنى، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي في وجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات.

قام Alderfer بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، وقد ذكر لاندلي وترومبو سنة 1980م في كتابهما

النظرية المعروفة في الأدب التربوي الغربي باسم نظرية ERG والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص. 27.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004، ص. 210.

<sup>3</sup> رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص. 166.

الحاجات هي<sup>1</sup>:

أ. حاجات الكينونة ( الوجود) **Existence**: يقصد بها العوامل التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة من الطعام والماء والأجر؛

ب. الحاجة إلى الانتماء **Needs of Relatedness**: وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالزملاء، المسؤولين، العائلة؛

ت. حاجات النمو **Needs of Growth**: وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا.

وحاجات تقدير الذات هي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي، الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد **Alderfer** على ضرورة التزام الإدارة وهي بصدد حفز الموظفين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات.

وما تم ملاحظته من خلال نظرية **Alderfer** أنها أكثر عمومية وواقعية كونها أخذت بتأثير البيئة المحيطة في جو العمل الذي يؤثر سلبا أو إيجابا على نفسية الموظف التي تحدد مستوى الرضا لديه.

### 7. نظرية الدافعية في الأسهم

لقد نظر نموذج الإسلامة للدافعية من عدة أبعاد هي:

أ. الإيمان بالله عز وجل الذي يدخل في التركيب النفسي الفردي؛

ب. العوامل الوظيفية التي تتكون من العمل نفسه والبيئة المحيطة به؛

ت. الرضا والإنتاجية؛

ث. الحوافز المادية والمعنوية؛

### 8. نظرية الإنجاز لمكلياند

تعود هذه النظرية إلى **دفيد مكلياند** حيث يعتقد أن العمل في المؤسسة يوفر فرصة لإشباع حاجات أساسية هي كما يلي:

أ. الحاجة إلى الإنجاز: تشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ وأصعب الإنجازات العالية يتمتعون

بصفات عن غيرهم هي:

- لا يفضلون المغامرة، يعملون للسيطرة على النتائج؛

<sup>1</sup> هياك كريمة: دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عشور، الجلفة، الجزائر، 2016-2017، ص، ص.43، 44.

- يختارون مهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ب. الحاجة إلى الانتماء: يعبر عنها **مككيلانند** برغبة الموظف بالسعي للمحافظة على علاقات الصداقة مع زملاء العمل وهم أفراد لهم رغبة في بناء علاقات إيجابية من خلال:
  - الاهتمام بمشاعر الآخرين؛
  - القدرة على بناء صداقات بسهولة.
- ت. الحاجة إلى السلطة: هي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين ويميل الأفراد الذين لديهم هذه الرغبة إلى ما يلي<sup>1</sup>:
  - الاهتمام بالأمر التي تعطيهم الهيبة؛
  - يميلون إلى استلام المناصب القيادية واستخدام المكاتب الفاخرة والسيارات الفاخرة؛
  - من خلال تحليلي لهذه النظرية وصلت إلى فهم الحاجات الثالثة السالفة الذكر، يعد عاملاً مهماً للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة وتحقيق الأهداف الموضوعية.

### 9. نظرية التوقع Theory of Expectacy

- تقوم هذه النظرية على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق **فروم وتشير** هذه النظرية إلى الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج أو رغبة الإنسان في شيء ما، وتقوم هذه النظرية على<sup>2</sup>:
- أ. **التكافؤ**: ويقاس شعور الفرد تجاه العائد الشخصي.
  - ب. **العائد**: ويكون العائد سلبياً أو إيجابياً ويعطى للفرد حسب العائد سواء سلبياً لا يكرر العمل أو إيجابياً ويرغب الفرد في انجازه.

### 10. نظرية القيمة Theory of Value

قدم هذه النظرية **إدوين لوك** سنة 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوفيق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه، ويشير **إدوين لوك** في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف... الخ) تحددها

<sup>1</sup> هماك كريمة، مرجع سابق، ص-ص.47-49.

<sup>2</sup> فائزة محمد رجب بمنسي: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص.53.

ثلاث أبعاد رئيسية هي<sup>1</sup>:

- أ. مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- ب. مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- ت. أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

## 11. نظرية Ouchi Wiliam

وضع هذه النظرية **وليام أوشي Ouchi Wiliam**، حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة مؤسساتها وقد ضمن نتائج بحثه في كتابه أصدره سنة 1981. وقد أدرك **Ouchi** أن كثيرا من المشكلات الإنتاجية التي تواجه مؤسسات الأعمال الأمريكية هي مسؤولية إنسانية قبل أن تكون مالية أو استثمارية، وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ هي: الثقة، المهارة والحذق، الألفة والمودة. من خلال تحليل نظرية Z فهذه النظرية ماهي إلا نموذج الإدارة الحديثة التي تسعى إلى التمييز في ظل التطورات العالمية والتغيرات الاقتصادية المتمثلة في ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والمنظمات العالمية التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون تميز أداءها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر الموظفين فيها بالأمن والاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: مؤشرات، طرق قياس الرضا الوظيفي ونتائجه

الرضا الوظيفي هو سلوك العامل أو الموظف اتجاه عمله في المؤسسة والذي من شأنه تحويل حياته العملية إلى سعادة أو شقاء

### المطلب الأول: مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي

تظهر حالة رضا أو عدم رضا الموظف في عدة ظواهر تؤثر على إنتاجية الفرد والمؤسسة بصفة عامة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن هذه الظواهر ما يلي:

### المدخل الأول: مؤشرات الرضا

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المؤسسة بشكل عام ويمكن تلخيص أهمها في أثر الموظف على أدائه وولائه للمؤسسة كما يلي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص -دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب الحضنة بالمسيلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.54.

<sup>2</sup> هماك كريمة، مرجع سابق، ص، ص.48، 49.

1. الأداء: ويقصد به هنا قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا فالأداء يحدد الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده ككل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد للحصول عليها<sup>1</sup>؛
2. الولاء للمؤسسة: يعكس طبيعة الشعور لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا؛
3. الصحة الجسمية والعقلية: يرى **ديبراي** بأن الحالة النفسية لها أثر على الصحة العضوية للموظف، وبالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا وعدم الرضا بذلك، سواء بالسلب أو الإيجاب، وهذا ما أكدته **بورك** حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس صداع الرأس... إلخ<sup>2</sup>.

### المدخل الثاني: مؤشرات عدم الرضا

- لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المؤسسات والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل، التمارض، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة، والتي يمكن توضيحها كما يلي<sup>3</sup>:
1. الغياب ودوران العمل: يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة للمؤسسة مهما كانت صفاتها، مهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم تدني مردودية للعامل من جهة، ومن جهة أخرى تكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركن للوظيفة المتغيين عن العمل؛
  2. الغياب: يعرف الغياب عموما على انه نقص الملائمة في عمل يتطلب الحضور الدائم وأسبابه حسب **هيلبرونر** *Hailbronz* عديدة تتمثل في: المرض، عطلة الأمومة، حوادث العمل، التعطل لأسباب عائلية أو إدارية وعطل غير موافق عليه أو التكوين خارج المؤسسة؛
  3. دوران العمل: يعتبر ترك العمل عن استقالة الموظف من مؤسسته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة الإحلال، تكلفة تدريب وتكلفة التعيين والتي تتزايد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية)، مثل

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن خيرة: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة حاسي بيجح مصلحة الاستعجالات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016-2017، ص.73.

<sup>2</sup> صابر بن عيسى: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية -دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، قسم التربية الحركية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص.58.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن خيرة، مرجع سابق، ص-ص.77-79.

تشنت جماعة العمل التي يعمل بها الفرد المستقيل، وتعضم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن أفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقات سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض؛

**4. التمارض:** يقصد به ادعاء المرض وهو ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العام، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل الإدارة أو خارجها، ويلجأ الموظف إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش فيه أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله؛

**5. الشكاوى:** أظهرت دراسات *Harris* و *Fleishman* سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيراً في المؤسسات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالموظف يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها وبغض النظر عن موضعية هذه الشكاوي، فإن الإدارة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها؛

**6. الإضراب:** يعتبر من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها الموظف داخل المؤسسة، ويلجأ الموظف إلى الإضراب سواء كانوا في مجموعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية... إلخ) عاكساً لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها؛

**7. اللامبالاة والتخريب:** المسؤولون عادة يحافظون على سلامة الآلات من الأعطال كي لا يؤثر على المنتجات وتجهيزات المؤسسة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المؤسسة هو الموظف، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورها إلى قيام عامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذات.

### المطلب الثاني: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي وأهداف قياسه

الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية وتندرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي

## المدخل الأول: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق الهدف، وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، يمكن توضيحهما كما يلي:

## أولاً: الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي، وتميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما كما يلي:

## 1. طريقة تقسيم الحاجات

تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه *Maslow*، والتي تتضمن هرمياً: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تقدير الذات؛

## 2. طريقة تقسيم الحوافز

تحتوي كل الحوافز التي يتيحها العمل، أو العوامل التي تعتبر مؤشر على الرضا مثل الأجر، الترقية، محتوى العمل، الإشراف، ساعات العمل.... الخ؛

## 3. طريقة استبيان منسوتا للرضا M.S.Q

ويعتبر الاستبيان الثاني الأكثر استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي، ويتكون من عشرون مظهراً منها: الابداع، الاستقلالية، العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني، ظروف العمل.

ويتكون كل مظهر من خمس مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة، مستعملاً في ذلك سهم الاختيار الذي يتكون من درجات هي: راض جداً، راض، لا أعرف، غير راض، غير راض مطلقاً<sup>1</sup>.

## 4. طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية، ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين

<sup>1</sup> نبيلة بووذن: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية- دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص-ص.72-75.

طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر منها ما يلي:

#### أ. طريقة التدرج التجميعي لليكارث

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك: إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

5	4	3	2	1
أوافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

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

#### ب. طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملانه

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

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير 1\_2\_3\_4\_5\_6\_7 ممل

ويجمع الدرجات التي أعطهاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه؛

#### ت. طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج

- تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤاليين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاهما الوظيفي وهما:
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات... إلخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور؛
  - حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

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

بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

ثانياً: الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تعتمد الطريقة غير المباشرة على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعادلات<sup>2</sup>.

### 1. معدل دوران العمل

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

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

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

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

كما أن في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

### 2. معدل التغيب عن العمل

عرفه *Sarjent Florins* بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه، أو بسبب تغييرهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة أو ساعتين ويمكن حسابه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = 100 \times \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص، ص. 11، 12.

<sup>2</sup> مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص-ص. 46-49.

### 3. معدل الإنتاج المرفوض

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

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

إن الحالة التي يكون فيها معدل الإنتاج المرفوض مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

#### المدخل الثاني: أهمية قياس الرضا الوظيفي

إن الدراسات المسحية للحالة المعنوية بصفة عامة لها ثلاث وظائف هي<sup>1</sup>:

1. تعتبر وسائل لكشف المصادر الخاصة بعدم الرضا والاضطراب بين العمال في مرحلة مبكرة، وغالبا ما ترتبط هذه بأمر من المستطاع إصلاحها بسهولة متى عرفت، وبذلك يتجنب الاضطراب المحتمل؛
2. من الحقائق المعروفة أن التعبير عن الآراء والاستنكارات بهذه الطريقة، يعمل كصمام أمان قد يصرف كثيرا من الاستنكارات، حتى في المؤسسة ذات الحالة المعنوية المنخفضة (فالقياس في حد ذاته يخفف التوتر ويميل إلى رفع الروح المعنوية)؛
3. قد يستفاد من الآراء التي يكشف عنها القياس حينما تعد الإدارة سياستها، وحينما تقام التغييرات، وفي تدريب الرؤساء.

#### المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون الموظفون راضين بوظائفهم؟، ولهذا حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل، كما يلي:

##### 1. الرضا عن العمل ومعدل الغياب

نستطيع أن نتصور أن الموظف يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية العمل أولا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإذا كانت هذه الفرص المغرية ولها الأفضلية لدى الموظف، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين الموظفين الراضين عن العمل والفرض هنا انه إذا كان الموظف يحصل على درجة من الرضا

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص.83.

أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، فقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض، ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة أنتراشيونال يصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (-0.38).

## 2. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل

يعتقد كثيرا من الأفراد بأن الموظف السعيد هو عامل منتج فقد افترض كثيرا من الباحثين أن العلاقات الإنسانية الطيبة سوف تؤدي إلى الرضا عن العمل وأن الرضا عن العمل سوف يؤدي إلى مستوى الأداء العالي، وبالفعل فإن ممارسات عديدة تؤدي إلى الرضا ولكن هل الرضا العالي يؤدي إلى الأداء العالي أي هل الرضا يسبب الأداء؟ وللإجابة عن هذا السؤال، يمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله بصفة عامة ليس بالضرورة أن يكون منتجا أكثر من الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله، ومن ثم فإن عديد من نتائج الدراسات في هذا المجال أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا والأداء ولكنها عادة منخفضة، وغير منسقة. ولكن ما هو السبب وراء هذه العلاقة أو الارتباط الضعيف بين اتجاهات العمل وسلوك العمل؟ في الواقع هناك العديد من التفسيرات ومنها ما يلي<sup>1</sup>:

- أ. في كثير من الأعمال تكون وظيفة الفرد مهيكلة بدرجة عالية، بحيث أن الفرد شاغل هذه الوظيفة لا بد أن يحقق حد أدنى من الأداء، لضمان استمراره في العمل وفي بعض الأحيان أيضا يكون عمل الآخرين متوقفا على عمل الفرد، وبالتالي لا يكون لدى الفرد فرصة للسماح بدرجة عالية للتغيير في اتجاهاته (رضاه عن العمل)؛
- ب. إمكانية وجود بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء أي أن العلاقة بينهما غير مباشرة، ومن بين العوامل التي قد تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء هي الحصول على مكافأة، فوفقا لنظرية التوقع فإن الأداء السابق للفرد يؤدي إلى حصوله على مكافآت خارجية مثل الزيادة في الدفع والترقية وأيضا حصوله على مكافآت داخلية والناجئة عن الشعور.

## 3. الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا

<sup>1</sup> سارة نبيل: نتائج الرضا الوظيفي، أنظر الموقع:

عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض؛

#### 4. الرضا عن العمل والإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في عمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن الموظف الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه؛

#### 5. الاستغراق الوظيفي

هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك الفرد مدى أهمية وظيفته ودورها في حياته الشخصية والمؤسسة التي يعمل فيها، فكلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى الأفراد العاملين تأثر متغيرات هامة للعمال<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي

اختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، لما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء المورد البشري

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع للتعرف على مدى تحقيق العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي

#### المدخل الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن أصل كلمة الأداء هو إنجليزي من الفعل to Perform والذي يعني حسب قاموس Larousse تنفيذ أو القيام بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة.

ويقصد بالأداء "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها وعلى كل فامن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي

<sup>1</sup> أمال لروي، مرجع سابق، ص، ص.36، 37.

يتمتع بها الفرد"<sup>1</sup>.

نظرا لما للأداء من أهمية في المؤسسة فقد اخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعاريف للأداء حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة، فنجد عدة تعاريف منها: الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

يتبين من هذا التعريف أن علاقة الأداء بالسلوك أو النشاط الذي تكون له نتيجة على تغير المحيط.

ويعرف الأداء أيضا على أنه: "ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمستويات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها أما كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة والدقة في العمل"<sup>2</sup>.

ويعرف الأداء على أنه: "الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد";

كما يعبر مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها";

ويعرف الأداء أيضا على أنه: "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب "؛ ويعرف نيكولاس *Nickolas* الأداء على أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"<sup>3</sup>.

تعرف *رواية حسن* الأداء على أنه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد";

ويعرفه *عبد القادر سعيد* على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد

<sup>1</sup> رابح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص.02.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوبرطخ: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص.09.

<sup>3</sup> محمد الأمين برياح، مرجع سابق، ص.45.

للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة<sup>1</sup>.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>؛

كما أشار **توماس جلبرت Thomas Gilbert** في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفيتش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"<sup>2</sup>.

### المدخل الثاني: عناصر الأداء

يتكون الأداء الوظيفي عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع؛
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز؛
3. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:
  - أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - ب. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكين الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر

<sup>1</sup> فيصل خرشى: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص.06.

<sup>2</sup> سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، مسيلة CLP- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص.09.

<sup>3</sup> محمد الأمين بريح، مرجع سابق، ص.46.

من الأخطاء.

- ت. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- ث. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- من جهة أخرى يبرز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:
- كفاية الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تتيح أداء فعال يقوم به ذلك الموظف؛
  - متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
  - بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

### المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي ويمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي كما يلي:

1. الدافعية: والدافعية هي منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام؛
2. القدرات: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات،

<sup>1</sup> محسن إيهاب: أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسيير، قسم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2013-2014، ص.45.

القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها؛

3. **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم؛

4. **الإدراك:** ويشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها<sup>1</sup>؛

5. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله؛

6. **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسلك باتجاه إشباعها في بيئة عمله، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي تتعامل معها بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته؛

7. **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فيصل خرشي، مرجع سابق، ص. 08.

<sup>2</sup> محمد الأمين برياح، مرجع سابق، ص. 47.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

توجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي كالتالي<sup>1</sup>:

## 1. الإدراك

يعتبر عملية معرفية منظمة تمكن الأفراد من فهم العالم الخارجي المحيط بهم، والتكيف معه من خلال اختيار أنماط السلوكية المناسبة.

فالإدراك يعبر عن نظرة الفرد للحقائق من حوله وترجمته الخاصة أو الذاتية لها وهو لا يمثل الواقع بالضبط، ولكنه تفسير لهذا الواقع حسبما يراه الشخص متأثر باتجاهاته وقيمه وتعليمه وخبراته السابقة لذلك يختلف الناس في تفسيرهم للعمل الجاد، والالتزام والتعاون... أكثر من اختلافهم حول الأشياء المادية الظاهرة ولا بد لإدارة تتعرف على بعض النقاط حول الإدراك وهي أن للإنسان نطاقا محدودا للإدراك، أي ان هناك حدا أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث من حوله لأنه من خلال عملية الإدراك يتم التعرف على المثيرات الحسية القادمة من الحواس وتنظيمها وفهمها.

## 2. الإطار القيمي

القيمة هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وهي كذلك الشيء الذي يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، فيصبح جزءا من تفكيره ومرشدا أو موجهها لسلوكه ومن ثم محركا لطاقاته وقدراته، وقد يحدث أن تتناقض القيم وتتصارع بعضها وذلك عندما تتناقض التوقعات التي يملئها المدير وإدارة المؤسسة مع القيم الأساسية لدى الأفراد أو الجماعات فيحدث صراع داخلي للفرد فهو يريد أن يطيع رئيسه ويمتثل لأوامره ولكنه من ناحية أخرى لا يريد أن يسلك سلوكا يتعارض مع قيمته.

## 3. الاتجاهات

هي حالة فكرية، أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به، للعمل، الزملاء، المجتمع، وهي تؤثر سلبا أو حياذا على سلوك الشخص اتجاه هذه الأشياء فإذا أحب الموظف وظيفته وكانت فكرته عنها ايجابية فإنه يقبل عليها بشغف ويتوافق مع متطلباته ويتغلب على صعوباتها، وإذا كانت فكرته عنها الانتظام ايجابية فإنه يحرص على الحضور في مواعيد العمل والالتزام بها، والعكس إذا كانت الاتجاهات سلبية، فإتجاه الرضا عن العمل والقناعة به يعني إتجاه الفرد العام نحو عمله وهذا أحد أنواع الاتجاهات.

<sup>1</sup> مريم دحدوح: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص. 92، 93.

## 4. دوافع الموظفين

يعبر الدافع عن حاجة ناقصة، يريد الفرد أن يشبعها وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة فإنه يسعى لإشباعها، ويترتب على وجود هذه الحاجة لدى الفرد نوع من القلق أو التوتر أو عدم التوازن، ويزول إذا أشبعت الحاجة بالكامل.

## 5. التفكير الإبداعي

يعتبر التفكير الابتكاري أو الإبداعي جزءاً هاماً من واجبات الأفراد قادة وموظفين؛ كثيرة تجعل للابتكار والتفكير أهمية خاصة، مثل ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، كبر حجم مؤسسات الأعمال، ارتفاع توقعات العمل. من خلال ما سبق يتضح أن الأداء له عوامل يتأثر بها هذه الأخيرة تخص كل فرد وتختلف باختلاف شخصيته ومكانته وثقافته وتربيته.

## المطلب الرابع: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء<sup>1</sup>:

1. الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى الموظفين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.
2. الرضا يتبع الأداء: أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر الموظف برضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.
3. المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى الموظفين بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين تعتبر الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة-، مداخلة ضمن ملتقى البحث العلمي حول الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، جانفي 2009، ص، ص. 18، 19.

## خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي من خلال إعطاء مفاهيم للرضا الوظيفي والأداء وتطرقنا إلى أهمية الرضا الوظيفي وأبعاده ونظرياته وأيضا مؤشرات قياسه وتبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وتطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه ونجد أن الأداء يتأثر بشخصية الفرد وثقافته وتربيته والأداء يتأثر بالرضا الوظيفي ويؤثر فيه المؤسسة تهتم بالعنصر البشري فهو الركيزة الأساسية لنجاح أهدافها وتعمل على إرضائه وتشجيعه على بذل جهود أكبر وتحقيق إنتاجية أكبر وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة عامة.

## الفصل الثاني:

أداء الموارد البشرية وعلاقته بالرضا  
الوظيفي

## تمهيد

لقد حظي موضوع أداء الموارد البشرية اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين، لأنه يتضمن عنصر مهم من عناصر الإنتاج في المؤسسات، ألا وهو العنصر البشري، والهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتهم وإمكانياتهم، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسات وبمعدلات عالية من الفاعلية والكفاءة في العمل، وذلك بواسطة تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفاعلية أكبر.

سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية لأداء الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية لأداء الموارد البشرية

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد البشرية بالكفاءة والفاعلية، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل.

## المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أخذ مفهوم الأداء حيزا معتبرا من دراسات الباحثين والمختصين، وتعددت المحاولات لتعريفه وتمييزه عن مصطلحات أخرى كثيرة، وتعرض في هذا المطلب إلى المقصود بأداء الموارد البشرية، الخصائص، بالإضافة إلى عناصره.

## المدخل الأول: تعريف أداء الموارد البشرية وعناصره

## أولا: تعريف أداء الموارد البشرية

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء ويختلف مفهوم الأداء من باحث لآخر تبعا لمعطيات وأهداف البحث وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء. فقد عرف كل من *Robbins & Wiersema* بأنه الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة وديمومتها والحفاظة على ميزتها التنافسية حيث ربط مفهوم الأداء هنا بالاستخدام الأمثل. وتعددت تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

عرف أداء الموارد البشرية على أنه: "هو الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون آلة، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض"<sup>1</sup>. عرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية على أنه: "القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفي المدرب"<sup>2</sup>.

عرف أداء الموارد على أنه: "هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أسماء زدوري، سعيدة بوردجة: أثر الضغوط الوظيفية على أداء المورد البشري بالبنوك التجارية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 02، المجلد 04، 2017، ص. 46، 47.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الإنجليزية، فرنسي وعربي، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982، ص. 310.

<sup>3</sup> فتيحة جدي: أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الصناعية ليند غازالجزائر-، مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة الجزائر، 2017-2018، ص. 03.

كما عرّف على أنه: "تنفيذ المورد البشري لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المؤسسة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها المورد البشري للمؤسسة"<sup>1</sup>.

وعرف أيضا على أنه: "الاستخدام الأمثل والهادف والكفاء للموارد (رأس المال، معدات، معلومات) وذلك لإنتاج السلع والخدمات أو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم (مواد أولية، مواد نصف مصنعة) إلى مخرجات"<sup>2</sup>.

ويعرف أداء الموارد البشرية على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

كما عرف أداء الموارد البشرية على أنه: "النتائج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>3</sup>.

وعليه فإن الوصول إلى الأداء الجيد والمقبول إداريا يمثل الحصيلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي<sup>4</sup>:

إدراك وفهم لطبيعة العمل + قدرات متفوقة + جهد كبير = الأداء المقبول.

ومن خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول إن الأداء هو السلوك الذي يبديه المورد البشري (العامل) في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام والمسؤوليات المقدمة لوظيفته، أي قيام الفرد العامل بالمؤسسة بالمهام الموكلة له لغرض تحقيق أهدافها.

**ثانيا: خصائص أداء الموارد البشرية**

تميز الأداء بمجموعة من الخصائص تتمثل في مايلي<sup>5</sup>:

أ. **الصدق:** أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت قياسه؛

ب. **الثبات:** أي أن الأداء تعطي نفس النتائج تقريبا، إذا استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف؛

ت. **الحساسية:** أي قدرة الأداء على التمييز؛

<sup>1</sup> سارة بن غيدة: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة Baticim وحدة أم البواقي-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2013-2014، ص.140.

<sup>2</sup> أسماء زدوري، سعيده بورديمة، مرجع سابق، ص.47.

<sup>3</sup> بلقاسم بن عمار، بلال بن عياد: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر مستغانم-، مذكرة مقدمه لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019-2020، ص.49.

<sup>4</sup> سعيد سمير ابو جليدة: أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص.37.

<sup>5</sup> غانية زناتي، عبد النور مداني: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلة، الجزائر، 2018-2019، ص.19.

- ث. الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المواد تقييمها؛  
 ج. الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية؛  
 ح. البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.

### ثالثاً: عناصر أداء الموارد البشرية

تتمثل عناصر أداء الموارد البشرية في مايلي:

#### 1. كمية العمل

أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

#### 2. نوعية العمل

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ؛

#### 3. المعرفة بمتطلبات العمل

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها<sup>1</sup>.

#### 4. المثابرة والثوق

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإشارة والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع وأهمية أداء الموارد البشرية

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في التصنيف، حيث تمثل العناصر إحدى الوظائف التي يمكن من خلالها تحديد الجوانب لمستوى الأداء وللسعي لاختيار المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه في تصنيف مستويات الأداء.

<sup>1</sup> فضيلة بلالي، نجوى علاهم: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017-2018، ص.16.

<sup>2</sup> شفاء كرو: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات -تطبيق عملي على شركة جود-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص.35.

## المدخل الأول: أنواع أداء الموارد البشرية

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح أشكال اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير المصدر والشمولية والطبيعة.

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1. أداء داخلي: وينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة؛

2. أداء خارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في الأداء، حيث قد يظهر الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تعكس على الأداء ايجابيا وسلبا، وبالتالي على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي<sup>1</sup>.

ثانيا: حسب معيار الشمولية: الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى:

1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر. في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو؛

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي: يقسم إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup> أمينة جاب الله: سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة -دراسة حالة مصرف السلام الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص.24.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة: حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف الاقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني<sup>1</sup>.

### المدخل الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية

الأداء يعتبر مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

يتبين لنا أن الأداء الوظيفي الذي يمتاز به هؤلاء الأفراد داخل المنظمة قد يحقق مزايا للمؤسسة وهؤلاء الأفراد والذي يمكنهم من الارتقاء إلى أعلى المراتب وتقييمهم داخل المؤسسة دائماً إيجابياً فمن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي في العمال التي يمكن أن تحققها المؤسسة وفي أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة سمعتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>.

يحتل موضوع أداء الموظفين (الموارد البشرية) موقعاً مقدماً من حيث الأهمية لدى إدارات المؤسسة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الإدارة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المؤسسات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية، بعبارة أوضح، فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة-الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد ومستويات ومعايير ومحددات أداء الموارد البشرية

سوف نتعرف من خلال هذا المطلب على الأبعاد وأهم المستويات بالإضافة إلى المعايير والمحددات الخاصة بأداء الموارد البشرية.

### المدخل الأول: أبعاد أداء الموارد البشرية

تتعدد أبعاد أداء الموارد البشرية بتعدد سلوكياتها، لكن يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: أبعاد خاصة بأداء المهام، وأبعاد خاصة بالأداء الضمني وكلاهما منفصل عن الآخر، ويمكن توضيحها فيما يلي:

**أولاً: أداء المهام:** تعرف هذه الأبعاد من خلال الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية بالمنظمة كتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وبالتالي يمكن قياس مدى الفعالية في تحقيقها.

<sup>1</sup> فضيلة نشاط: دور التدريب في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دارية، أدرار، الجزائر، 2019-2020، ص.68.

<sup>2</sup> شريفة رقاني، عائشة صنقلي: الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين -دراسة ميدانية ببلدية رقان-، مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد أحمد دارية، أدرار، الجزائر، 2019-2020، ص.35.

<sup>3</sup> سعيد سمير أبو جليلة، مرجع سابق، ص.38.

ثانيا: **الأداء الضمني**: يسمى كذلك بالأداء العام، ويعرف من خلال سلوكيات الموارد البشرية التي تساهم في زيادة الفعالية بالمنظمة، مثل:

1. الحماس والإصرار على تحقيق الأهداف.
2. التطوع لإنجاز مهام خارج المهام الوظيفية.
3. التعاون والعمل ضمن فريق.
4. احترام اللوائح التنظيمية والتعليمات.
5. المساندة والدعم لأهداف المنظمة.

ثالثا: **الفرق بين الأداء الضمني وأداء المهام**: يختلف الأداء الضمني عن أداء المهام في النقاط التالية:

1. أداء المهام يختلف باختلاف الوظائف بينما الأداء الضمني ثابت بالنسبة لجميع الوظائف.
2. أداء المهام يمكن تحديده بدقة بينما الأداء الضمني غير محدد.
3. أداء المهام يعتمد على القدرات الفكرية والجسدية للموارد البشرية، في حين يعتمد الأداء الضمني على صفاتها الشخصية (الضمير والوعي).

نلاحظ أن أداء المهام مرتبط بخصائص الوظائف، في حين يرتبط الأداء الضمني بالخصائص الشخصية للموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح المؤسسات مرتبط بتحقيقها للبعدين في نفس الوقت، كما أن كلاهما يقاس بعدد كبير من المؤشرات

#### المدخل الثاني: مستويات أداء الموارد البشرية

هناك عدة مستويات، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1. **الأداء الاستثنائي**: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المرهبة، ازدهار الوضع المالي؛
2. **الأداء البارز**: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛
3. **الأداء الجيد جدا**: والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفير الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة تريغويي: "دراسة أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص.48.

4. الأداء الجيد: والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة زبائن وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
5. الأداء المعتدل: والتي تمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة زبائن وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف لجميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة الى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛
7. الأداء المتأزم: يتمثل في الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

### المدخل الثاني: معايير الأداء ومحددات أداء المورد البشرية

#### أولا: معايير الأداء

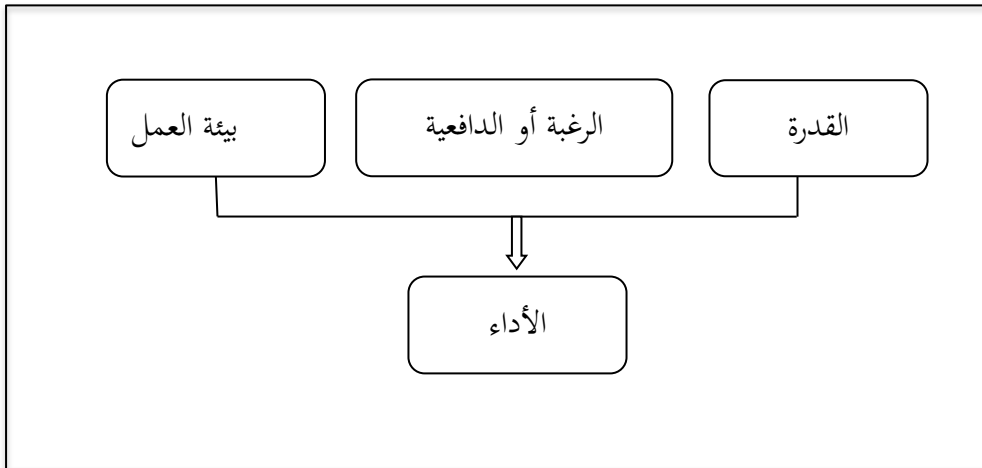
- تعتبر معايير الأداء عن الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، حيث أن تحديد هذه المعايير تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:
1. معايير لكل مستوى تنظيمي: يحدد في هذه الحالة لكل مستوى في الهرم التنظيمي للمؤسسة مستوى معين من الأداء؛
  2. معايير تخص كل المستويات: يتم في هذه الحالة تحديد معايير للأداء يمكن تطبيقها على جميع الوظائف والأعمال، وتتضمن معايير الأداء ما يلي:
    - أ. عوامل متصلة بإنتاج العامل متمثلة في: درجة معرفته بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج وجودة الإنتاج؛
    - ب. عوامل متصلة بسلوك العامل المتمثلة في: التعاون، السلوك الشخصي، المواظبة، درجة الاعتماد عليه؛
    - ت. عوامل متصلة بقدرات العامل المتمثلة في: إمكانية التقدم، القدرة على الاشراف والتنظيم.
- عند وضع معايير الأداء أن تكون حافزا يولد الرغبة لدى الفرد في تحسين الإنتاجية، كما يجب أن تكون مرنة يمكن تكييفها مع ظروف العمل، وأيضا يشترط أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء قياسه.
- ثانيا: محددات أداء الموارد البشرية.

حسب نموذج بورتر فإن محددات أداء المورد البشري تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> إلياس بوجعادة: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2005-2006، ص. 58، 57.

1. **الجهد المبذول:** المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله وقد تعتمد كمية الجهد على التقييم المكافأة، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
2. **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأي كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية؛
3. **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة<sup>1</sup>؛
4. **بيئة العمل:** تتمثل في المعطيات المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والشكل التالي يبين محددات الأداء<sup>2</sup>.

#### الشكل رقم 2-1: محددات الأداء



**المصدر:** محمد بولودان، زكرياء عبد اللبوة: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية الحماية المدنية ولاية جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص.43.

<sup>1</sup> يونس قرواط، محمد صلاح: دور ادارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، الجزائر، 2021/01/31، ص.65.

<sup>2</sup> محمد بولودان، زكرياء عبد اللبوة: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مديرية الحماية المدنية ولاية جيجل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص.43.

**المطلب الرابع: دوافع تنمية أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.**

تهدف تنمية الموارد البشرية الى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد وذلك للمستقبل البعيد ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الافراد وبما أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد.

وفي هذا المطلب سوف نتطرق الي دوافع تنمية أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.

**المدخل الأول: دوافع تنمية أداء الموارد البشرية.**

تتمثل هذه الدوافع في مايلي:

1. توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
2. مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
3. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع المستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
4. تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
5. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والتنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة<sup>1</sup>.

**المدخل الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.**

لقد استعرض الباحثين عوامل عديدة وكثيرة تؤثر على أداء المورد البشري (العاملين) رغم تعددها وتشعبها وهنا سوف نذكر ما يلي:

1. غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي ليس لديها خطط واضحة لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج اللازم أدائها، لن تتوصل الى قياس ما تحقق من انتاجه أو محاسبة موظفيها على قدرة أدائهم لعدم وجود معيار واضح مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات الإنتاج الفعال، فعندها يتساوى الموظفون أصحاب الأداء الجيد مع الموظفين أصحاب الأداء الضعيف.

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية bmc-i-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص.37.

2. **عدم المشاركة في الإدارة:** يساهم عدم مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في التخطيط وصنع القرارات في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين في المستويات دون منهم، وهذا يؤدي إلى ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، والذي بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء للعاملين، وهذا يولد لديهم شعور بأنهم مهمشين في المؤسسة.
3. **اختلاف مستويات الأداء:** يؤثر في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي لها دور إيجابي وفعال على المردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملين، فعندما يرتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما تظهر هنا ان عوامل التحفيز لا تؤثر بالعاملين، وعليه يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين حتى يتم التمييز الفعلي بين مستويات العاملين المختلفة.
4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين، فعدم الرضا يؤدي إلى أداء ضعيف، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والاجتماعية للعامل، ومن هذه العوامل الاجتماعية المؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد.
5. **التسيب الإداري:** والمعروف أيضا بالترهيب الإداري وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، والتي تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد يتولد التسيب الإداري بسبب أسلوب القيادة، السائدة في المنظمة<sup>1</sup>
6. **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء<sup>2</sup>.
7. **ضعف نظم الحوافز:** لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تساهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المؤسسات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم

<sup>1</sup> هوارى العابد: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة ولاية ادرار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.70.

<sup>2</sup> أديب خلف المللكاوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2020، ص، ص. 78، 79.

الموقف، إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية والتزامهم وبالتالي على أدائهم<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد فمن خلاله تكون المؤسسة أكثر استقراراً حيث يكون أداء العاملين أداء متميز وتقييم أداء الموارد البشرية يمثل الركيزة التي تفوق عليها بقية النشاطات ونجاح الإدارة مرتبط بمدى سلامة ومصداقية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية تقييم أداء المورد البشري نستعرض مجموعة من التعاريف:

تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى<sup>2</sup>.

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون. تقييم أداء المورد البشري هو نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاوله التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع؛ تقييم الأداء هو قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها<sup>3</sup>.

تقييم أداء المورد البشري: هو قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملاءه ومرؤوسيه؛

<sup>1</sup> ابتسام مغيث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص.30.

<sup>2</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق، ص. 14.

<sup>3</sup> عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص. 19.

ويرى "هودجيتس": "أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل"؛ ويعرف آخرون تقييم الأداء بأنه: "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل<sup>1</sup>."

يرى (Andrew D. Szilagy) (Mark J. Wallace) أن تقييم الأداء هو "العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها"؛

تقييم الأداء هي العملية التي بمقتضاها، قياس مدى الالتزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم<sup>2</sup>.

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

وضع وإعداد معدلات العمل؛

تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات؛

إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص للتخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء وفق المعدل المطلوب<sup>3</sup>.

تقييم أداء المورد البشري هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، تقييم الأداء هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلة مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ياسمينة بودوية، مريم بوزردوم: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، قسم الاتصال والاعلام، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017، ص. 98.

<sup>2</sup> عز الدين هروم: واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمركب الجحاف والرافعات CPG-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص. 61.

<sup>3</sup> جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، الجزء الثالث: التدريب والتنمية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الطبعة 08، المملكة العربية السعودية، 2003، ص. 323.

<sup>4</sup> عبد الحكيم بوميصة، علاء الدين مريش: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين- دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل؛ الجزائر، 2017-2018، ص. 37.

يعرف **بن عيشي** تقييم الأداء على أنه تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وانه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة؛

ويراه **محمد عبد النبي** ما يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين مقارنة بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات التي توضح ما ينبغي أن يتحقق<sup>1</sup>.

**تقييم الأداء** هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشتمل على مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري

لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وسنقدم فيما يلي أهمية تقييم المورد البشري وبعض الفوائد التي تجنيها المنظمات من عملية تقييم أداء المورد البشري

#### المدخل الأول: أهمية تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء، ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل تثبيت العاملين في العمل واستحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم ، فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء . وتكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء ونذكر منها:

**أولاً: تخطيط الموارد البشرية:** فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة؛

<sup>1</sup> ناصر بن حمود: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري- دراسة ميدانية ملينة نوميديا- قسنطينة- اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1، باتنة، الجزائر، 2016-2017 ص. 77.

<sup>2</sup> براهم بلقايد، شوقي بوري: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 17، السداسي الثاني 2017، ص- ص. 255-270.

ثانيا: إعادة تشكيل البناء التنظيمي: يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكلة التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة، واتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات: وإنهاء الخدمات ووضع العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز<sup>1</sup>.

ثالثا: الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة: مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء؛

رابعا: الإسهام في اتخاذ قرار: بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل؛

خامسا: المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل: من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع؛

سادسا: الوصول إلى أصوب القرارات واختيار انسب الوسائل، والكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تفاديها أو القوة فيمكن استغلالها، وتحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الايجابية<sup>2</sup>.

سابعا: إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم كما يسمح بتحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛

ثامنا: يمكن للتقييم تحديد احتياجات التدريب لدى الأفراد الذين يعانون نقصا أو ضغط أو ضعفا في نتائج التقييم وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب والتطوير اللازمة؛

تاسعا: يسمح بوضع نظام عادل للمكافآت والحوافز وذلك وفقا لنتائج التقييم " فالسياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة كونها تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم أما الأفراد ذوي الكافات المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو الأرباح السنوية وهذا ما يحقق عدالة الثواب والعقاب؛

عاشرا: الترقية والنقل: يسهم التقييم في تحديد مهارات وقدرات الأفراد واستعداداتهم العلمية والعملية في شغل مناصب أعلى أو مناصب تتفق وإمكاناتهم وتنسجم وقدراتهم<sup>3</sup>.

### المدخل الثاني: أهداف تقييم أداء المورد البشري

يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة في انه يوفر لها المعلومات الغنية والواضحة والموضوعية والصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بماء يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء ، وتحقيق

<sup>1</sup> ياسمينة بوديرة، مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص. 99.

<sup>2</sup> منال البارودي، مرجع سابق، ص. 153.

<sup>3</sup> ناصر بن حمود، مرجع سابق، ص. 80-81.

فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة فتبين فيما إذا كان يعمل في جد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها بان واحد كما يخدم المجتمع بان تقدم المنظمة له سلعا وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة<sup>1</sup>.

عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

### أولاً: على مستوى المنظمة

1. يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية والأمر يستلزم منه الاحتفاظ بالبيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية على المنظمة؛
2. رفع أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
3. ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء؛
4. إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الكاوي من طرف المستخدمين اتجاه المؤسسة؛
5. تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛
6. يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدم<sup>2</sup>.
7. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛
8. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكننا من الاحتفاظ بالقوة العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة<sup>3</sup>.

### ثانياً: على مستوى المديرين

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجهه في العمل؛
2. دفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الفصل التاسع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005 الأردن، 2005، ص 366.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص. 20.

<sup>3</sup> ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص. 100.

<sup>4</sup> ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص. 100-101.

3. تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقييم الأداء المرفوعة من قبلها لتحليلها ومراجعتها؛
4. تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم؛
5. تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين؛

### ثالثاً: على مستوى الفرد العامل

1. رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
2. اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتحسين بيئتهم الوظيفية؛
3. استخدام في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية؛
4. تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة<sup>1</sup>؛
5. دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على الاحترام والتقدير من رؤسائهم؛
6. شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء المورد البشري

تختلف المؤسسات في اختيار طرق تقييم أداء مواردها البشرية وذلك باختلاف حجم وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة وسنستعرض فيما يلي بعض الطرق المتبعة في تقييم أداء المورد البشري وخطوات عملية التقييم المستخدمة.

#### المدخل الأول: خطوات تقييم أداء المورد البشري

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحققوا تقييم أهدافه وأهم هذه الخطوات:

<sup>1</sup> عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق ص، ص. 20-21.

<sup>2</sup> ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، مرجع سابق ص. 101.

## أولاً: تحديد العمل المطلوب

ويتم ذلك بتحديد العمل المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أداءها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل<sup>1</sup>.

## ثانياً: تحديد معايير قياس الأداء

يتم الاتفاق بين المنظمة والعاملين على وصف المهام المطلوبة والأهداف والنتائج التي يجب الوصول إليها وبالتالي وضع معايير يقارن بها الأداء الفعلي للفرد أو المجموعة، وتتضمن هذه المعايير جملة من العناصر الملموسة وغير الملموسة ومجموعة من معدلات الأداء تتنوع بين ما هو كمي أو كيفي أو كمي كيفي.

## 1. العناصر الملموسة أو غير الملموسة: تشمل الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى

بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، وهي نوعان أما ملموسة وتكون سهلة القياس لدى الفرد كاحترام الدوام، احترام الزملاء، الحفاظ على وسائل العمل... الخ أو غير الملموسة وهي صعبة القياس إلى حد ما كالشخصية، التعاون، الأمانة... الخ

## 2. معدلات الأداء: هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل

من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكمية والجودة.

## ثالثاً: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

## رابعاً: تحديد أساليب تقييم

أن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب: فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص. 19.

**خامسا: تنفيذ التقييم**

يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم<sup>1</sup>.

**سادسا: التغذية الراجعة**

بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة، وإعداد تقارير تقييم الأداء، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، حيث انه من حق كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وان يناقشها مع رئيسه بجرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه من قبل الإدارة، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم، حيث أصبح من الثابت علميا أن مقابلة التقييم ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للأفراد، وعلى تحفيزهم في العمل<sup>2</sup>.

**سابعا: إجراء التظلم**

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة<sup>3</sup>.

**المدخل الثاني: طرق تقييم أداء المورد البشري**

طرق تقييم أداء الموارد البشرية هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أداءه وتمثل طرق تقييم أداء الموارد البشرية في الطرق التقليدية والطرق الحديثة ونذكر منها:

**أولا: الطرق التقليدية لتقييم أداء المورد البشري**

تميزت الطرق التقليدية باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء ومن بين هذه الطرق ما يلي:

<sup>1</sup> ناصر بن حمود، مرجع سابق، ص. 95-96.

<sup>2</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق، ص. 67.

<sup>3</sup> موسى محمد، مرجع سابق، ص. 20.

### 1. طريقة الترتيب

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة وهي نوعان:

أ. طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد كحل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

ب. طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

عدد المجموعات الثنائية الممكنة

حيث:

**n**: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترفيه والنقل، لأنها تحدد النقائص في الأداء كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

### 2. طريقة قوائم المراجعة

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بالأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية وزن كل عبارة أو سؤال<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح صورة لهذه الطريقة:

<sup>1</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق ص. 28.

الجدول رقم 2-1: نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء.

التعليمات: ضع علامة صح (✓) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف: ..... القسم: .....		
اسم القائم بالتقييم: ..... التاريخ: .....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
( )	1- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	لا
( )	2- يخطط لعمله مسبقا	نعم
( )	3- لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	لا
( )	4- يتبع القواعد والتعليمات الإدارية	نعم
( )	5- حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل.	لا
( )	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	نعم
( )	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر: سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة clp -، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007 ص 28.

### 3. طريقة التدرج

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة او المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

## 4. طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان التقديرات بالتدرج وكالتالي:

1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز

ثم يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم للموظفين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم<sup>1</sup>.

## 5. طريقة السمات

إن مناهج السمات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد، مثلاً: الاستغلال الإبداع المبادرة القيادة وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظراً لارتباطها بالأداء الوظيفي، والأداء التنظيمي ككل، وطرق قياس والسمات من الطرق الشائعة الاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، إذ لم يتم تصميمها جيداً فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين والعاملين. تلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة عندما يتعلق الأمر ببعض الأعمال الخدمية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

أ. تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملاءه، المحافظة على الدوام الرسمي...، هذا بالإضافة إلى الصفات التي تراها الإدارة ضرورية في إنجاز العمل.

ب. إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها

ت. يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصالح بن عواطة: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص. 12، 13.

<sup>2</sup> عبد الحكيم بوميسة، علاء الدين مريش، مرجع سابق، ص. 41، 42.

الجدول رقم 2-2: يوضح مجمل صفات ومعايير تقييم الأداء

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	المقياس
2	4	6	8	10	الصفات
					<p>مستوى الأداء.</p> <p>العلاقة مع الرؤساء بالعمل.</p> <p>العلاقة مع الزملاء بالعمل.</p> <p>العلاقة مع المراجعين.</p> <p>تحمل المسؤولية.</p> <p>المحافظة على أوقات الدوام الرسمي.</p> <p>الدقة في إنجاز العمل.</p> <p>السرعة في إنجاز العمل.</p> <p>القدرة على اتخاذ القرار.</p> <p>الانضباط في العمل.</p> <p>المهارة الفنية.</p> <p>روح المبادرة والإبداع.</p> <p>المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل.</p>
					المجموع:

المصدر: عبد الحكيم بوميعة، علاء الدين مريش: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين- دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل؛ الجزائر، 2017-2018، ص 42.

## 6. طريقة Bars

وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك، وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج التقييم عددا من عناصر التقييم يكون لكل عنصر عددا من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء ويتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة وأوزانها من خلال عدة خطوات، فبعد تحديد مختلف مستويات الأداء لكل بعد من الأبعاد ونمط السلوك الذي يميز كل مستوى وذلك من خلال واقع العمل الفعلي، يتم صياغة عبارة لكل نمط من أنماط السلوك وتحديد درجة فاعليته بقيم رقمية تتراوح عادة من 1 إلى 7 أو من 1 إلى 9 وبالتالي يكون المقياس جاهزا وقابلا للاستخدام.

تركز طريقة Bars على السلوك ما يوفر تغذية عكسية تسمح بتدارك سلبياته لدى الموظفين إلا أنها تحمل الصفات وتتطلب جهدا ووقتا كبيرا كونها تحتاج إلى نماذج عدة تتوافق مع الأنواع المختلفة للوظائف<sup>1</sup>.

### ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري

تتمثل الطرق الحديثة المستخدمة في قياس أداء المورد البشري في:

#### 1. طريقة الأحداث الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الايجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء الموظفين، وبالتالي تلافي هذا القصور والعمل على تحسين الأداء مستقبلا، كما تحسن مستوى إشراف الرئيس، لان الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أداءهم، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة.

ورغم هذه المزايا إلا انه يعاب على هذه الطريقة، أن الرئيس سيميل الى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه، وهذا يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد. وفيما يلي أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ناصر بن حمود، مرجع سابق ص. 93.

<sup>2</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق ص. 30-31.

الجدول رقم 2-3: امثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع.

الأحداث الهامة	الأهداف	الواجبات الدائمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء نظم جدولية إنتاجية جديدة.</li> <li>- خفض الطلبات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي.</li> <li>- زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة الكاملة من الأفراد والآلات في المصنع</li> <li>- تسليم الطلبات في موعدها.</li> </ul>	جدول الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12% عن الشهر السابق.</li> <li>- هناك طلب زائد على الأجزاء (أ) و (ب) بنسبة 7% و 8% على التوالي وتخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20% .</li> </ul>	تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية.	الإشراف على مشتريات الخامات والرقابة على المخزون.
إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية.	لا أعطال نتيجة آلات ومعدات متوقفة عن العمل	الإشراف على صيانة المعدات والآلات

المصدر: سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة clp - ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007 ص31.

## 2. طريقة التقرير المكتوب

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا يوجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

### 3. طريقة الإدارة بالأهداف

طورت من طرف العالم الإداري *Peter Drucker* في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

أ. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛

ب. اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف؛

ت. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛

ث. تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء؛

وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق الأخرى يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

#### الجدول 2-4: مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى

طرق تقييم أداء الموظفين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الداء السابق فقط.	الأداء السابق والمستقبلي.	التركيز
محاسبة الفرد.	تحسين الداء وتنمية قدرات الفرد.	الهدف.
عامرة تطبق على جميع الوظائف.	خاصة بحقل أو وظيفة معينة.	المعايير المستخدمة.
منخفضة.	عالية.	رحة رضا الفرد عنها.
إصدار الحكم والتقييم.	المساعدة والنصح والإرشاد.	دور الرئيس.
تبرير السلوك والدفاع عن النفس.	المشاركة في التقييم بهدف التعلم.	دور المرؤوس.
نادرا ما يعرفها فهي سرية.	يعرفها مسبقا.	معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم.
منخفضة.	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس
ضعيف.	قوي بسبب المناقشات المستمرة	والمرؤوس.
	وتبدل وجهات النظر.	التماسك بين الرئيس والمرؤوس.

المصدر: سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة clp -، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007 ص. 33.

## 4. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الموظفين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل<sup>1</sup>.

## 5. طريقة الاختيار الإجباري

الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات وأوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة<sup>2</sup>.

## 6. طريقة مراكز التقييم

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أداءهم لان إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المواقف العسكرية في ألمانيا عام 1940 يقصد اختيار المرشحين للعمل، أن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال. ولقد أشارت الكثير من الدراسات حول مراكز التقييم بان هذه المراكز استطاعت تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، إن الأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم في تقييم أداء الأفراد يكون بوضع الأفراد العاملين بمواقف متشابهة مع المواقع التي يعملون فيها ويتم قياس هذه الصفات ومدى توفرها لدى الأفراد العاملين<sup>3</sup>.

## 7. طريقة التوزيع الإجباري

يطلب في هذه الطريقة من المشرف المقيم تصنيف أفراد المجموعة وتوزيعهم في فئات تقييم محددة مسبقاً وذلك بنسب مئوية وفق مستويات الأداء المختلفة كان يكون:

أ. 15% من الأفراد في الفئة الأولى (ضعيف)

<sup>1</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق، ص. 32.

<sup>2</sup> محمد الصالح بن عواطة، مرجع سابق، ص. 12-13.

<sup>3</sup> عبد الحكيم بوميسة، علاء الدين مريش، مرجع سابق، ص. 43، 44.

ب. 25% من الأفراد في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

ت. 40% من الأفراد في الفئة الثالثة (متوسط)

ث. 15% من الأفراد في الفئة الرابعة (فوق المتوسط)

ج. 5% من الأفراد في الفئة الخامسة (جيد)

تعرف هذه العملية بسهولة وسرعة في التقييم مع قلة الجهد المطلوب غير أنها تعاني نقص من الموضوعية لاعتمادها على الأداء الشخصي للمقيم، عدم صلاحيتها للأعداد الصغيرة وعمومية نتائجها وعدم توضيح نقاط الضعف والقوة في الأداء، فهي إذا بعيدة عن الدقة وتكتفي بالتمييز بين الفئات المحددة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: صعوبات تقييم أداء المورد البشري

تم الإشارة سابقاً إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة<sup>2</sup>.

### أولاً: الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

1. التأثير بصفة معينة في الحكم عن باقي الصفات: أي تأثر القائد بصفة معينة من صفات الفرد وإعطاء تقديرات

متشابهة بالنسبة لباقي الصفات

2. ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية: ويرجع ذلك السمات الشخصية للقائد

والى المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد

3. التحيزات الشخصية: ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم على أساسها<sup>3</sup>.

4. الأولوية والحدثة: يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة" حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي

للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويهتم فقط

بأحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة، لان عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف

رصد جميع التغييرات التي تحدث على الأداء، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلاً، ويقترح لمعالجة هذه

<sup>1</sup> ناصر بن حمود، مرجع سابق، ص. 87.

<sup>2</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق، ص. 41.

<sup>3</sup> منال البارودي، مرجع سابق، ص. 157.

المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي؟ ما هو أداءه الحالي؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل؟؛

5. **التأثر بالوظيفة أو المركز:** وذلك عندما يقيم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزاً مهماً وعالياً في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغليها<sup>1</sup>.

6. **التقدير الوسط:** إذ يميل المقيم إلى إعطاء مستوى متوسط لجميع رؤوسيه، فينتج عن هذه الظاهرة افتقار التقييم للدقة والموضوعية، وقد ينتج عن عدم توفر المعلومات الكافية للمقيم فيما يخص عملية التقييم، فيغطي هذا القصور بالحكم الوسط لجميع الرؤوسين فيقلل الفرق في مستوى الأداء بين أحسن موظف وأضعف موظف، وبذلك يتم تعطيل الدور وغرض وعملية تقييم الأداء، أو قد يكون نتاج التردد في اتخاذ القرارات متطرفة في كلا الاتجاهين، ويحدث هذا عندما يقوم المقيم باستعمال الجزء الوسط من معايير التقييم، إذ سيحصل كل العاملين حتى ضعفي الأداء منهم على تقديراً متوسطاً، قد يكون من أسباب اعتماد المقيمين على هذا التقدير الوسط تجنباً لتفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة، وقد يكون لتفادي التقدير الزائد أو التقليل من شأن أداء العاملين؛

7. **المبالغة في التقييم:** إذ يميل بعض المقيمين إلى المبالغة في عملية التقييم وذلك إلى التطرق إلى أحد الاتجاهين، فقد يكون تقييم جميع الرؤوسين مرتفعاً أو يكون منخفضاً، فهذا يرجع إلى وجهة نظر المقيم لرؤوسيه وبمنظرة متطرفة إما بالتقديرات العالية أو المنخفضة

8. **تقييم عوامل غير قابلة للقياس:** يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص فيه ولتجنب هذا يجب الالتزام بما يستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنج فقط<sup>2</sup>.

### ثانياً: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

وتتمثل في:

1. عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق

<sup>1</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق، ص. 42، 43.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص. 54، 55.

2. **الخطأ في اختيار وقت التقييم:** فكما هو معروف بان المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية من إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا
3. **عدم دقة درجات القياس:** مثلا (ممتاز، جيد، متوسط....) في التمييز بين العاملين؛
4. **تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة<sup>1</sup>.**
5. **عدم وضوح الأهداف:** ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات حادة، فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما؛
6. **التهاون مع الأداء المنخفض للمستوى:** تسعى المنظمات دوما إلى أداء مرتفع المستوى باستمرار، فانه لا يمكن أن تغض بصرها على الأداء المتواضع فسلك التهاون مع الأداء المنخفض ينقل إلى باقي أفراد المجموعة رسالة أن هناك تراخي في العمل وهناك أسلوب عمل متواضع، فهذا الاستنتاج يؤدي إلى أداء منخفض في أسلوب عمل الموظفين ينتهي إلى الوصول إلى منتج به عدد من الأخطاء؛
7. **استخدام المكافآت الفردية:** عندما يكون هناك موظف واحد فقط هو الذي يمكن أن يكرم أو يفوز بجائزة معينة فيمكن القول بان معظم الأفراد سيخسرون مع اعتبار أن هذا قد يغضب الآخرين كثيرا وقد يؤدي إلى انخفاض مستوى أداءهم<sup>2</sup>.
8. **وقد يفشل نظام تقييم أداء المورد البشري بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم أو بسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم<sup>3</sup>.**
9. **سرية التقييم:** يعتبر التقييم حكما ومساعدة لأي موظف في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملا يهدف إلى مساعدة الموظفين فانه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أداءهم فانه يجب

<sup>1</sup> سعاد بعجي، مرجع سابق، ص، ص. 44، 45.

<sup>2</sup> عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق، ص، ص. 55، 57.

<sup>3</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص. 324.

الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فان تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: تأثير الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري

يعتبر الأداء من العوامل الأساسية التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة، وهناك العديد من العوامل والتي تؤثر بدورها على أداء المورد البشري ومن بين هذه العوامل الاتصال والثقافة التنظيمية والحوافز والولاء الوظيفي وستتطرق إليها في هذا المبحث

#### المطلب الأول: الاتصال وتأثيره على أداء المورد البشري

للمدير القائد دور مهم وفعال ومؤثر في الأفراد العاملين بالمؤسسة. وبالتالي للقيام بهذا الدور يجب علي القائد أن يتبع مجموعة من الأساليب الفعالة والاستعانة بالوسائل الضرورية في عملية الاتصال مع الأفراد في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة. حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق المراسلات الداخلية أو من خلال اللقاءات الثنائية، أو الاتصال من خلال عقد الاجتماعات الدورية... الخ. وينبغي أن تكون أركان الاتصال كاملة لضمان نجاح عملية الاتصال وفعاليتها. ومن أهم هذه الأركان يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، ولها علاقة بكل من المرسل والمرسل إليه. كما يجب أن يكون الاتصال في اتجاهين، مع الأخذ في الاعتبار أهمية رد الفعل لكل من المرسل والمستقبل للرسالة. كما ينبغي أن تكون هناك فائدة من هذا الاتصال ونتائج ممكنة التحقيق، وإلا سيكون الاتصال دون جدوى ولم يحقق الهدف منه.

فإذا كان الاتصال بهدف اتخاذ قرار معين يجب على كل من المرسل والمرسل إليه أن يناقشوا مضمون القرار والهدف منه، بأسلوب ضمان المكسب لكل من الطرفين. وذلك لأن خسارة طرف على حساب مكسب الآخر لا يحقق الاتصال الناجح، ويؤثر على فاعلية أي محاولة أخرى للاتصال بين الطرفين في المستقبل. ولكي يتم الاتصال بنجاح يجب على المرسل أن يفهم أولا ما هو المطلوب أداءه، وبناء على ذلك يقوم بإرسال رسالته لضمان صحتها ووضوحها وتحقيق الهدف منها. كما يجب أن يكون هناك إيجابية في عملية الاتصال وأسلوب بناء في إدارة الحوار بين مختلف الأطراف لضمان فاعليته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد احمد إسماعيل: مشاكل تقييم الأداء <https://hrdiscussion.com/hr18564.html> 2021-06-24 14:23

<sup>2</sup> شريف خيرة: " دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59980> 2021-05-24 22:40

## المدخل الأول: الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء - أداء العاملين - نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين يمكن أن نستنتج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

## أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري.

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

1. تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي،

انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

2. المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم

بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

3. تطوير مستوى أداء العاملين: اكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال

تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.

4. تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم باتجاه المطلوب

فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضائهم.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم وتطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:

1. **المحافظة على العنصر البشري:** أن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

2. **زيادة ولاء العنصر البشرية:** فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحتة مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الحوافز وتأثيرها على أداء المورد البشري

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

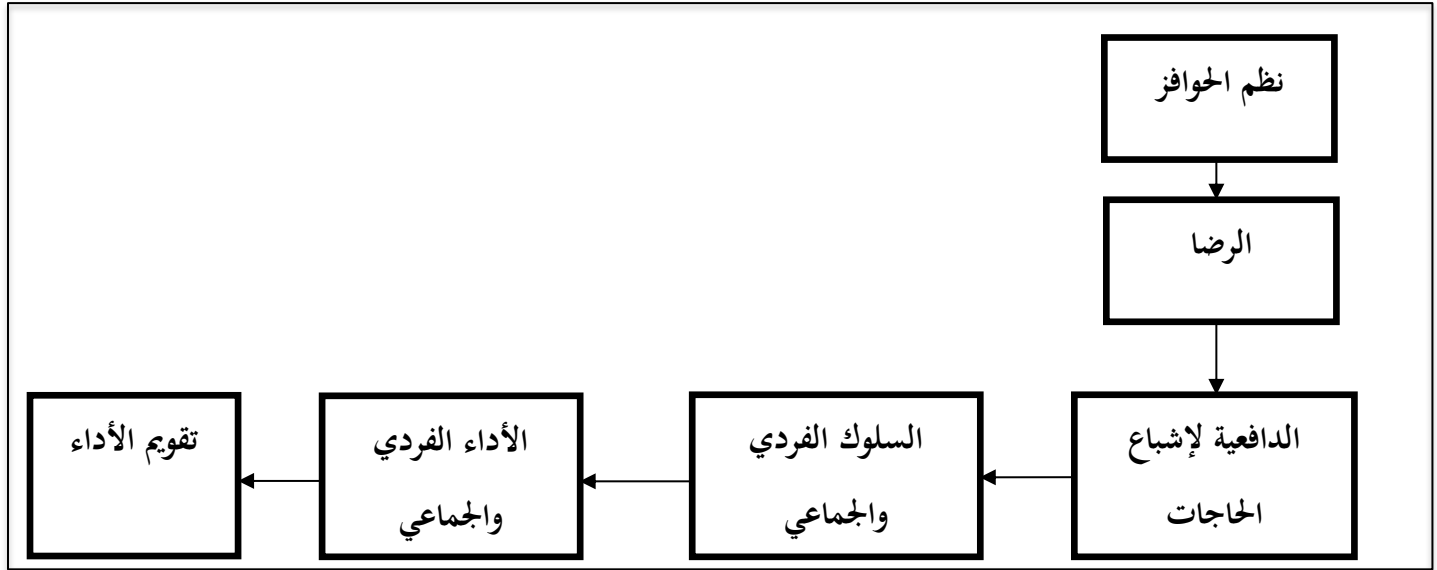
#### أولاً: أثر الحوافز في تحسين الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز الأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مريم كسيرة، نبيلة قرواز: الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018-2019 ص 49-50.

<sup>2</sup> أسماء بوزيان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 59.

الشكل رقم 2-2: العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: أسماء بوزيان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 59.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في مايلي:

1. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا عن العمل،

والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل:

- أ. ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- ب. ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
- ت. الكفاءة التنظيمية للفريق.
- ث. الرضا عن العمل جماعة.

2. تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن

الصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية واليجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه".

3. الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد والعوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك،

إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما انه تلك السعادة التي

تأتي من خلال العمل ، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مخلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنو يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي<sup>1</sup>.

### ثانيا: التأثير على الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو الكفاءة، وهذا التأثير ناجم عما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز. سنتطرق الى تأثير الحوافز المادية على الكفاءة الإنتاجية، ثم تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية.

#### 1. تأثير الحوافز المادية في الكفاءة الإنتاجية:

تؤثر الحوافز المادية تأثيرا مباشرا على الكفاءة الإنتاجية ما يلي:

- أ. الأجر: إن الأجر هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة المؤسسة حتى لو منيت بحسارة، وهو محدد مقدما قبل البدء في العمل.
- ب. الزيادة العامة في الأجر: إنها ترتبط على الإطلاق بالإنتاج وجودة العمل، فكل شخص عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له الزيادة، كما هو الحال بالنسبة للعمال في الجزائر بعد الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، حيث أن العامل الذي يقل أجره عن 18000 دج تمنح له هذه الزيادة، فهذه الأخيرة لا تؤثر في كفاءة الإنتاجية بشكل مباشر
- ت. العلاوات: هي عبارة عن زيادة في الأجر بناء عن إنتاجية المستخدم في عمله، وهي تدفع بعد فترة في الغالب ما تكون سنة.

كما أن هذه العلاوات تعتبر من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية، نظرا لأنها تتوفر على الخصائص التالية:

- الارتباط المباشر بالأداء والإنتاج.
- تتفق العلاوة مع الرغبة الفرد في زيادة دخله نتيجة لزيادة أدائه.
- وجود ضمان في الحصول على هذه العلاوات إذا زاد الإنتاج.

<sup>1</sup> نسيمه قلال: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017-2018 ص. 48.

## 2. تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية

- أ. الترقية: هي نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات. فالترقية إذا ارتبطت بالكفاءة والأداء فإذا كان للأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، فيمكن القول إن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.
- ب. التكوين: هو مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.
- ت. إشراك العاملين في الإدارة: المقصود من هذا العنصر أن يكون العمال ممثلون في مجلس الإدارة، ويساهمون بآرائهم في إدارة المؤسسة والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه واكتساب الثقة في النفس والقدرة على الإبداع<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المورد البشري

تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، فهي الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم، وتحفيزهم وإرشادهم في مواجهة التغيرات البيئية

## المدخل الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:

## أولاً: توجهات المنظمة والموظفين بها

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر ما على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

## ثانياً: الانتشار

بشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة، مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

## ثالثاً: القوة

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> حورية عاشور: سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري- دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص. 30، 31.

رابعاً: المرونة

تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

خامساً: الالتزام والانضباط

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

1. إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة؛
  2. توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد؛
  3. تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدراً للمزايا التنافسية للمنظمة؛
  4. أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح على المدى الطويل؛
  5. يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة؛
  6. ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط؛
  7. إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عدداً من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- أ. انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلاً للإبداع.
  - ب. تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
  - ت. ماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء فيها مما يجعلهم أكثر استعداداً وحامساً لأداء الأعمال الموكلة لهم.
  - ث. تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء. نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط وسلوك.

<sup>1</sup> أحمد سويسبي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة-دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012-2013، ص.

ج. جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات.

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أن للثقافة نتائج إيجابية وسلبية<sup>1</sup>.

وإذا انتقلنا إلى دراسات تأثير الثقافة على الأداء، فإننا نجد أن هناك قدر كبيراً من البحوث تركز على محاولة اكتشاف بين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، وقد أوضحت الدراسات أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية بمعنى آخر فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة.

وفي دراسة أجراها كل من **ديل وكندي (Kennedy & Deal)** أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائماً القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وأخيراً تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى معنى النشاطات المنشأة<sup>2</sup>.

### المدخل الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميزة وهنالك تحارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين

<sup>1</sup> عبير حماني، رانيا دغوش، عائشة عزابي: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018-2019، ص. 29، 30.

<sup>2</sup> عبد الباسط قعري، وليد بن بردي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة-دراسة حالة مجمع الورد للروائح والعمور بكونين الوادي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016-2017، ص. 69.

القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم و نجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من ( Deal and Kennedy ) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع؛
  - الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي؛
  - تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة؛
  - تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم؛
  - إرساء قواعد سلوك غير رسمية؛
  - وجود معايير مرتفعة للأداء.؛
- وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Waterman) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:
- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله ويجعله يستمتع به.
  - ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
  - الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
  - الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
  - ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
  - تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
  - إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية المنظمة الأعمال.
  - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
  - الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري

يرى الباحثون الذين اهتموا بموضوع الولاء، أن الاتجاه النفسي للعاملين المهنيين في ولائهم يؤثر على أدائهم ، وعلى جوانب أخرى من سلوكهم داخل المنظمة ويعتقد هؤلاء الكتاب أن العلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء

<sup>1</sup> إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL بالمسيلة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص. 84.

كمتغير سببي ، والأداء كمتغير تابع بشكل الأثر أو النتيجة، ويوضح هؤلاء الباحثون تبرير هذه العلاقة السببية في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظمته ،يزداد حماسه و إقباله للعمل ، ويزداد إخلاصه لمنظمته فيرتفع بذلك أداؤه مستندين في ذلك إلى رأي مفاده، أن الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمته بكونه كائنا اجتماعيا يمتاز بمبادئ وقيم أخلاقية و اجتماعية تجعله يزيد من أداؤه.

وهناك فئة من الباحثين يستنكرون هذه العلاقة السببية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي بقولهم إن مشاعر الولاء والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل لا يمكن دمجهما كمفهوم واحد فزيادة الولاء لا تعني زيادة الدافعية والعكس صحيح وقد أشار لوثا نز وآخرون " في دراسته التي أجراها على العاملين اليابانيين والأمريكيين والكوريين إلى أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي .

معناه أن الأداء الجيد مرتبط بالولاء المرتفع، وقد أوضح أيضا أن سبب الاختلاف في ازدياد أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكيين، ويؤكد ذلك بقوله إن ما يدعو لتأييد الفكرة العامة هذه هو أن العاملين اليابانيين يملكون معدلات دوران العمل حوالي نصف ما يملكه نظيرهم من العاملين الأمريكيين.

يعتقد البعض من الباحثين بأن الاتجاه النفسي للعاملين المهابين في ولائهم يؤثر أدائهم حيث أشار (*Abraham*) إلى أن أهمية التركيز على الاتجاه السلوكي لما له أهمية في أداء الأنشطة ومهام العاملين ويعتقد أن العلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظمته يرتفع أداؤه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية.

الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي، ذلك لأنه علاقة بالأداء أخذت تأخذ اهتماما واسعا في الدراسات الحديثة، خصوصا المقارنة فيرى أن الموظف الذين يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسه للعمل وإقباله عليه، كما يزداد إخلاصه لمنظمته، وكمحصلة تزداد الإنتاجية، ذلك لأن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وإن ترسيخ هذه والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء.

أما (*Steers 1977*) فقد جاء نتيجة معاكسة لما جاء أعلاه، حيث أشار على عدم وجود مثل تلك العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. أو توجد علاقة بين الولاء والأداء، ولكنهما طفيفة وغير بارزة أي بمعنى أن شعور العاملين بالولاء لمنظمتهم لا يؤدي بالضرورة إلى أداء مرتفع، والعكس صحيح، وقد قام (*Steers*) لغرض تحديد العلاقة بين الولاء والأداء بتوجيه سؤال للمشرفين مباشرة عن قيمة المواضيع الأربعة التالية التي لها ارتباط ببعد الأداء وهي الأداء ككل، نوعية وكمية العمل، سهولة الترقية، وأوضح مؤيدا هذا الاتجاه إلى أن المؤثرات التي تؤدي إلى مستوى معين من الولاء التنظيمي، ليست هي بالضرورة تدل على بذل مجهود كبير للأداء.

وتوصل من خلال دراسته على أن هناك عدة تفسيرات العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي متمثلة في الآتي:

**التفسير الأول:** أن المنظمات تحاول أن تستبقي كادرها الفني العالي المهارة والمتخصص والصعب الاستبدال على حساب الأداء الأقل، حيث أثبت أن العاملين ذوي الميل الأكبر نحو الأمان، والذين يتصفون بولاء لمنظمتهم، ولكن الأداء العالي لا يشكل بالنسبة إليهم أمرا مهما، حيث أن الأشخاص ذوي الأداء المعتدل أو الضعيف يشعرون بالارتياح والولاء لبيئة لا تعرضهم إلى التهديد، بينما الأفراد ذوي الأداء العالي يبحثون عن التحدي في منظمات أخرى. وهكذا حسب تعبير (Steers) تميل المنظمات إلى أن يكون لها في النهاية قوة عاملة أكثر استقرارا إنما أقل أداء أو إيداعا.

**التفسير الثاني:** الممكن لغياب العلاقة بين الولاء - الأداء، قد يكمن في التصورات النظرية لمفهوما لولاء، حيث كانت الدراسات السابقة للولاء تميل على اعتبار الولاء استجابة شعورية لمحيط العامل وأيضا قصدا سلوكيا يتعلق بالأداء المستقبلي، فاعتبر العامل ذي الولاء العالي شخصا يتماشى بشدة مع التنظيم ولديه استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد لصالح التنظيم. إلا أن الدراسات الحالية قد ميزت بين الولاء السلبي والولاء الفاعل. حيث أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمت عون بالولاء لا يشترط أن تترجم استجاباتهم الشعورية إلى مقاصد سلوكية تتعلق بالأداء المستقبلي.

**التفسير الثالث:** الممكن لغياب العلاقة بين الولاء - الأداء، هي تعود بالتحديد إلى العوامل المؤثرة بالأداء وهي مستوى الدوافع قدرات الفرد، ووضوح الدور أشارت البحوث الحديثة الخاصة بالولاء (Porter and

*Lawler, 1968; Steers and Porter, 1975, Vroom, 1964*)

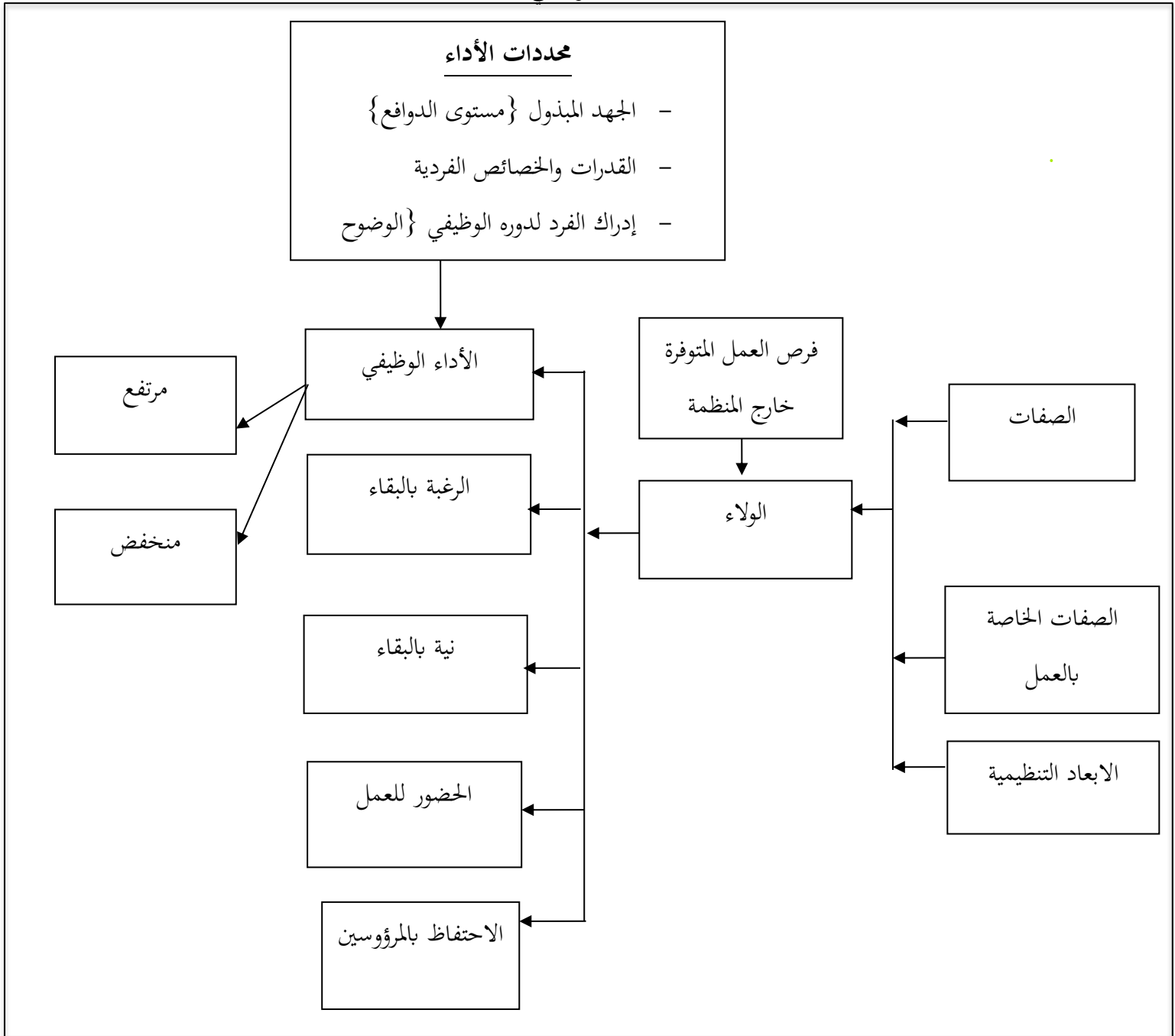
إلا أن أداء العامل يتأثر بالمؤثرات الثلاث السابق ذكرها مجتمعة، في حين كانت البحوث السابقة تركز عند تحديدها لمفهوم الولاء على العامل الأول المؤثر في الأداء (مستوى الدوافع) باعتقاد أن الشخص ذا الولاء العالي يبذل مستويات عالية من الجهد.

ومن هنا يبدو من المنطقي أن سبب إخفاق البعض من الدراسات في إيجاد العلاقة بين الولاء والأداء يعود على تجاهل العاملين الآخرين اللذين يؤثران على الولاء وهما: قدرات الفرد، ووضوح الدور والاكتفاء بالعامل الأول، وهو مستوى الدوافع، والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء ملياني: أثر الولاء التنظيمي على الاداء الوظيفي-دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2014-2015، ص. 27،

الشكل رقم 2-3: نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مكونات الولاء التنظيمي ومخرجاته ومحددات الأداء

الوظيفي



**المصدر:** فاطمة الزهراء ملياني: أثر الولاء التنظيمي على الاداء الوظيفي-دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2014-2015، ص 29..

## خلاصة

إن المنظمات المتطورة والحديثة تعتبر مواردها البشرية أهم الموارد الإستراتيجية في مسيرة تحقيق أهدافها ورفع قدراتها التنافسية، يعتبر أداء المورد البشري الركيزة الأساسية للمنظمة ، وتحقيق نتائج ايجابية من خلال زيادة إنتاجية المؤسسة، وتتوقف كفاءة أداء المؤسسة على كفاءة أداء مواردها البشرية ، ولضمان ذلك تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين، ما يسمح لها بالحصول على معلومات وبيانات تمكنها من اتخاذ قراراتها الإدارية المناسبة فيما يخص العمال الأكفاء الذين يجب الإبقاء عليهم وتكوينهم والاستفادة من إمكانياتهم الفكرية وخبراتهم.

## الفصل الثالث:

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد  
البشرية بمديرية الأشغال العمومية  
بولاية الطارف

## تمهيد

بعدهما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذلك طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل لمحاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات، وهي مديرية الأشغال العمومية -لولاية الطارف- وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه الى ثلاث مباحث تناول ما يلي:

المبحث الأول: نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة، من حيث تاريخ نشأتها، هيكلها التنظيمي، وأهم المصالح.

المبحث الثاني: نستعرض الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

## المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة مديرية الأشغال العمومية

سيتم في هذا المبحث تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة التطبيقية والمتمثلة في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

## المطلب الأول: البطاقة التقنية للمؤسسة محل الدراسة

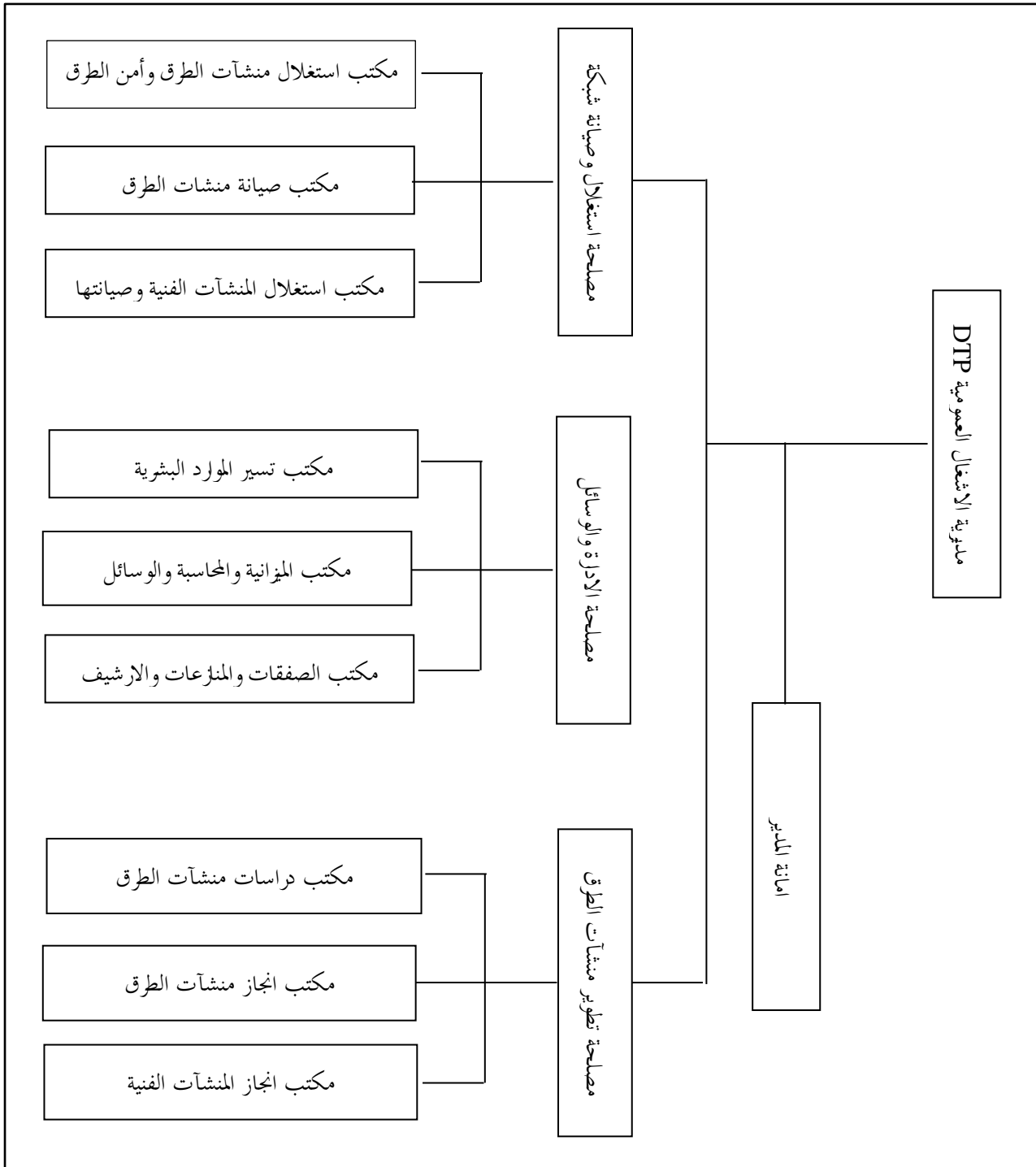
تعتبر ولاية الطارف ولاية حدودية حيث تقع في أقصى الشمال الشرقي للبلاد تكون شريط حدودي مع الجمهورية التونسية، وأنشأت ولاية الطارف بموجب القانون رقم 84/09 المؤرخ في 1984/02/24 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد وتضم 24 بلدية مقسمة إلى 7 دوائر، وتضم ولاية الطارف مختلف المصالح، سواء الداخلية أو الخارجية التابعة لها أو ما يسمى بـ الأشغال العمومية طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90/528، المؤرخ في 27/02/1990 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير مصالح التجهيز على مستوى الولاية حيث تقوم مديرية الأشغال العمومية بعدة مهام نذكر منها ما يلي:

1. وتركيز وتحليل المعطيات التي تضمن تنمية المنشآت القاعدية وتهيئتها وصيانتها والحرص على تنفيذ التدابير المحددة؛
2. الحرص على احترام المقاييس في مجال الدراسات والانجاز والاستغلال وصيانة المنشآت القاعدية؛
3. تنظيم وتنفيذ المساعدة التقنية لمصالح البلديات الصيانة الطرق الحضرية والطرق البلدية؛
4. السهر على تطبيق اشارات الطرق البرية والبحرية؛
5. كما تضم مديرية الأشغال العمومية 09 اقسام فرع الأشغال العمومية التي تمثل على مستوى الدوائر.

## المطلب الثاني: الإطار الهيكلي واختصاصات المصالح

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يوضح توزيع المهام والأقسام، وتوزيع السلطة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف.

الشكل رقم 3-1: البنية الهيكلية لمديرية الأشغال العمومية



المصدر: الوثائق الداخلية لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90/328 المؤرخ في 27/10/1990 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير مصالح

التجهيز على مستوى التجهيز على مستوى الولاية، تتكون مديرية الأشغال العمومية على مستوى الولاية من 03 مصالح

تتفرع بدورها إلى مكاتب، نوضحها كما يلي:

1. مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق: تنقسم إلى:

1. مكتب استغلال منشآت الطرق وأمن الطرق: ومن مهامه السهر على الاشارات الافقية والحفاظ على أمن وسلامة الطرقات ولواحقها؛

2. مكتب استغلال المنشآت الفنية وصيانتها؛

3. مكتب صيانة منشآت الطرق ويعمل على صيانة الطرقات وإصلاحها.

2. مصلحة تطوير منشآت الطرق: وتتم بمتابعة المشاريع من الناحيتين الفنية والمالية، بالإضافة إلى تقييم المشاريع

والقيام بالإشراف على المناقصات والصفقات العمومية الخاصة بالمشاريع وتنقسم المصلحة الى 03 مكاتب:

أ. مكتب دراسات كمنشآت الطرق؛

ب. مكتب إنجاز منشآت الطرق؛

ت. مكتب إنجاز المنشآت الفنية.

3. مصلحة الادارة والوسائل: وتضم 03 مكاتب:

أ. مكتب الصفقات والمنازعات والأرشيف ويهتم بالأمر القضائي للمديرية وكذا النزاعات المختلفة؛

ب. مكتب تسيير الموارد البشرية الذي يهتم بشؤون وسير الحياة المهنية للموظف مثل: التوظيف والترقية، التكوين، حالات العمال وحركات تنقلهم، الانتداب الاستيداع، النقل... إلخ؛

ت. مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل والذي يهتم بإعداد ومتابعة سير ميزانية التسيير لكل سنة مالية كما تهتم مصلحة المحاسبة بمرتبات الموظفين، تسيير الموظفين والوسائل، المعاملات المالية الخاصة بأشغال الصيانة وتسديد النفقات المختلفة.

كما تضم مديرية الأشغال العمومية قسم فرع الأشغال العمومية والذي يضم 09 فروع تمثل المديرية على مستوى

الدوائر، باستثناء دائرة القالة التي تضم 03 اقسام فرعية وهي كالتالي:

- القسم البحري الذي يهتم بصيانة الميناء؛
- قسم حضيرة العتاد ومهمته السهر على صيانة وكراء العتاد الفروع الأخرى؛
- قسم خاص بمتابعة الأشغال وكذلك صيانة الطرقات الوطنية والولائية على مستوى الدائرة.

## المطلب الثالث: البنية البشرية للمؤسسة

طبقا لمدونة ميزانية التسيير لسنة 2001، العنوان الثالث القسم الأول والباب 31/11 تضم مديرية الأشغال العمومية 109 موظفا وعاملا يشتغلون بمقر المديرية او على مستوى فروعها المتواجدة ببلديات الولاية، ويمكن تصنيف هؤلاء الموظفين حسب رتبهم والمناصب التي يشغلونها إلى 03 مستويات:

1. الإطارات؛

2. أعوان التنسيق؛

3. أعوان التنفيذ.

ويمكننا توضيحهم كما يلي:

1. الإطارات: وتضم مجموعة الموظفين المصنفين من الصنف 14 الى الصنف 20.

الجدول 3-1: تصنيف مناصب عمل الإطارات المشغولة بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

الرقم الاستدلالي	التصنيف		تعيين المناصب	المناصب المالية
	فرع	صنف		
880	1	ب	المدير	1
645	5	18	رئيس المصلحة	2
581	5	17	رئيس مشروع	2
556	3	17	رئيس فرعي	9
556	3	17	مهندس دراسات	1
512	4	16	رئيس مكتب	4
482	1	16	مهندس دولة	6
482	1	16	مهندس اعلام الى	1
434	1	15	مهندس تطبيق	2
434	1	15	متصرف اداري	2
434	1	15	امين محفوظات	1
392	1	14	ت.س اعلام الى	2
392	1	14	تقني سامي	5
392	1	14	مساعد ادارة رئيسي	3

المصدر: المرجع 11/31 من ميزانية التسيير، العنوان الثالث، القسم الأول.

2. أعوان التنسيق: تضم مجموعة الموظفين المصنفين من الصنف 10 الى الصنف 13.

الجدول 3-2: تصنيف مناصب عمل أعوان التنسيق المشغولة بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

الرقم الاستدلالي	التصنيف		تعيين المناصب	المناصب المالية
	صنف	فرع		
373	13	3	كاتب اداري رئيسي	1
354	13	1	تقني	6
354	13	1	مساعد اداري	1
354	13	1	محاسب رئيسي	1
336	12	3	رئيس فرع	7
328	12	2	رئيس فرقة	1
328	12	2	مسير اشغال	1
328	12	2	رئيس مجموعة حماية	2
312	11	4	كاتب اداري	1
312	11	4	عامل مهني خارج الإطار	1
304	11	3	محاسب اداري	1
304	11	3	معاون اداري	3
304	11	3	مساعد تقني	6
281	10	4	رئيس مجموعة	1
260	10	1	عون امن	6
260	10	1	عون اداري	3
260	10	1	عامل مهني صنف 1	3

المصدر: المرجع 11/31 من ميزانية التسيير، العنوان الثالث، القسم الأول.

3. أعوان التنفيذ: تضم مجموعة الموظفين المصنفين من الصنف 01 الى الصنف 09.

الجدول 3-3: تصنيف مناصب عمل أعوان التنفيذ المشغولة بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

الرقم الاستدلالي	التصنيف		تعيين المناصب	المناصب المالية
	فرع	صنف		
245	2	9	كاتب راقن	1
245	2	9	سائق صنف 1	3
336	1	9	سائق صنف 2	6
228	3	8	عون راقن	4
228	3	8	عامل مهني صنف 2	2
213	1	8	عون مكتب	1
185	3	6	عامل مهني صنف 3	5
185	3	6	حاجب	1

المصدر: المرجع 11/31 من ميزانية التسيير، العنوان الثالث، القسم الأول.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف ابعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت بغرض تحقيق اهداف الدراسة.

من خلال تعريف منهجية وحدود الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة، ومجتمع وعينه الدراسة.

#### 1. مجتمع الدراسة

يعرف على أنه: "مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات"<sup>1</sup>، أما

مجتمع هذه الدراسة فهو مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف محل الدراسة.

<sup>1</sup> فيصل خرشى، مرجع سابق، ص. 50.

## 2. عينه الدراسة

العينة عبارة عن " مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج البحث على المجتمع بأكمله<sup>1</sup>.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية الأشغال العمومية- ولاية الطارف- والبالغ عددهم 78 عاملا، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 60 عاملا، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 60 استبيان، وهو حجم مناسب يستوفي شروط الدراسة.

### الجدول رقم 3-4: توزيع اداة الدراسة

عدد الاستبيان	التوزيع	العدد النهائي
المجموع	60	60
النسب	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة فيه

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أدوات جمع المعلومات أي أدوات الدراسة وأيضا أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة فيه.

#### المدخل الأول: أدوات جمع المعلومات

لمناقشة إشكالية ومحاوله معرفه مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد استعنا بعده أدوات للدراسة منها:

<sup>1</sup> أحلام بوجاجة، سارة بوعكبره: دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين -دراسة حالة كليات القطب الجامعي تاسوست، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017، ص.87.

## أولاً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في جمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف وبعض نقاط البيع التابعة لها التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>.

## ثانياً: المقابلة

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداماً نظراً لمميزاتها ومرونتها، وتعرف على أنها: "محادثة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والعلاج"<sup>2</sup>.

## ثالثاً: الوثائق

تعتبر الوثائق من الأدوات الجدهامة في جمع المعلومات المتعلقة بالحوافز ومستوى الأداء<sup>3</sup>.

## رابعاً: الاستمارة

تعد الاستمارة من بين الوسائل الأساسية المستخدمة في جميع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع البحث وهي عبارة عن نموذج يشمل أسئلة موجهة للأفراد (المبحوثين) من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف<sup>4</sup>.

وعليه فقد قمنا بتصميم استمارة استبيان معتمداً في ذلك على الدراسة التي تناولت الرضا الوظيفي وأثره على أداء المورد البشري ويتكون هذا الاستبيان من جزئين رئيسيين كما يلي:

## 1. الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارة مقسمة على محورين هما: المحور الأول يتعلق بالرضا

الوظيفي بأبعاده، والمحور الثاني تناول أداء المورد البشري

<sup>1</sup> نسيمه قلال، مرجع سابق، ص.59.

<sup>2</sup> إبتسام مغيث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة للشركة لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص.65.

<sup>3</sup> مرجع نفسه: ص.59.

<sup>4</sup> هوارى العابد: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة ولاية أدرار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.123.

2. الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن أفراد الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الوظيفة، مدة الخدمة في المديرية.

المدخل الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدمنا في التحليل الإحصائي بعض الأدوات نذكرها كما يلي:

أولاً: اختبار ألفا كرونباخ

تعتبر معادلة ألفا هي صورة عامة عن المعادلة التي اقترحها كودر ريتشاردسون، ويستخدم في حساب الاتساق الداخلي (الثبات)، أو معاملات ارتباطات بين المتغيرات المقاسة بهدف تقدير الاتساق الداخلي، للعوامل التي يراد استخراجها، ذلك لأن العامل الذي يحوز على أعلى قيمة لمعامل ألفا يستخرج قبل غيره من العوامل، ثم تستخرج العوامل الأخرى بالتتابع بناء على الترتيب التنازلي لمستويات معامل ألفا للاتساق الداخلي للعوامل، ولا تبقى إلا العوامل ذات معاملات الثباتين المشترك، غير أن العوامل المستخرجة تتنافى مع الأهداف النظرية والعملية التي نسعى لتحقيقها<sup>1</sup>. وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد، فالصفر يعني انعدام الثبات، والواحد يعني الثبات التام، وبالتالي كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على قوة الثبات، والعكس صحيح في حالة اقترابه من الصفر<sup>2</sup>.

ثانياً: معامل الارتباط بيرسون

وهو معامل ارتباط خطي بسيط يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين فقط، وهذان المتغيران هما متغيران كميان أي يعبر عنهما بالأرقام<sup>3</sup>.

ثالثاً: التكرار والنسب المئوية

هي أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسات الإحصائية، تستعمل لوصف خصائص عينة البحث، وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور البحث المختلفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة عشرى حسن محمد رضوان: "الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، عدد 4، جامعة الفيوم، مدينة الفيوم، مصر، 2018، ص.389.

<sup>2</sup> حمود حيمر، مرجع سابق، ص.150.

<sup>3</sup> مازن نعمان عبد الله: محاضرات في مادة مبادئ الإحصاء، مبادئ الإحصاء، قسم إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، 2017-2018، ص.30.

<sup>4</sup> عز الدين هروم، مرجع سابق، ص.180.

## رابعاً: الوسط الحسابي

هو من أبسط مقاييس النزعة المركزية وأوسعها انتشاراً من ناحية الاستخدام، ويمكن استخدامه في أغلب البيانات الإحصائية ولمختلف الظواهر، ولا يحتاج إيجاداً إلى تنظيم البيانات<sup>1</sup>.

الوسط الحسابي هو متوسط لقيم ما، وهو القيمة الناتجة من قسمة مجموع تلك القيم على عددها، الوسط الحسابي هو المقياس الوحيد بين مقاييس النزعة المركزية التي تعتمد على جميع البيانات، وفكرته سهلة وواضحة ويمكن حسابه بسهولة ودقة أكثر من غيره، وهو أكثر ثباتاً من المتوسطات الأخرى<sup>2</sup>.

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات =  $3/1-5 = 1,33$ .

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [2,33-1]: منخفض

- المجال: [3,66-2,34]: متوسط

- المجال [5-3,67]: مرتفع

## خامساً: الانحراف المعياري

الانحراف المعياري يستخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، وتحلل نتائج الانحراف المعياري، فإذا كان الانحراف المعياري أقل من 1 يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية، أما إذا كان الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1 يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة<sup>3</sup>. وهو من أهم مقاييس التشتت لأنه أدقها، ويمكن أن نحصل عليه من الجذر التربيعي للتباين<sup>4</sup>.

## سادساً: اختبار T

<sup>1</sup> مازن نعمان عبد الله، مرجع سابق، ص.08.

<sup>2</sup> عبد الستار سالم الهدلة: مجازة بعنوان مبادئ الطرائق الإحصائية في التربية الرياضية لطلاب السنة الثالثة، كلية التربية الرياضية، جامعة حماة، مدينة حماة، سوريا، 2018-2019، ص.65.

<sup>3</sup> عز الدين هروم، مرجع سابق، ص.181.

<sup>4</sup> عبد الستار سالم الهدلة، مرجع سابق، ص.90.

يعتبر من أهم وأكثر الاختبارات الشائعة في تحليل الانحدار والذي يطلق عليه اختبار المعنوية الأساسي والذي عن طريقه يمكن الإجابة عن التساؤل التالي: هل يمكن تأثير معنوي للمتغير المستقل  $x$  على المتغير التابع  $y^1$ ، وهو من المقاييس البارامترية المستخدمة في الأبحاث النفسية والاجتماعية والتربوية، وترجع نشأته الأولى إلى أبحاث العالم *ستودنت*، ولهذا سمي الاختبار بأكثر الحروف تكرارا في اسمه وهو حرف التاء، ويمكن القول أن اختبار  $T$  يستخدم لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات المرتبطة والمستقلة للعينات المتساوية وغير المتساوية<sup>2</sup>.

### سابعاً: اختبار $F$

ويعتمد اختبار تحليل التباين على إحصائي اختبار يطلق عليه اسم  $F$  نسبة الى توزيع احتمالي شهير وله تطبيقات عديدة في اختبارات الفروض<sup>3</sup>.

### ثامناً: اختبار ANOVA

هو طريقة ذكية لاختبار اختلاف أوساط مجموعتين أو أكثر دفعة واحدة من خلال التباين، وهو أيضا أسلوب إحصائي يستخدم لمقارنة متوسطي مجموعتين أو أكثر في نفس الوقت، وتتمثل طريقة تحليل التباين في حساب المجموع الكلي لمربعات الانحرافات، لجميع الوحدات التجريبية في التجربة عن المتوسط العام، ومن ثم تقسيمه إلى مكونات طبقا للمصادر المسببة لها، والتي تختلف عددها من تجربة لأخرى بحسب ظروف وتصميم التجربة، وكذلك يتم بنفس الطريقة تقسيم درجات الحرية الكلية لم يعد ذلك تدون النتائج في جدول يطلق عليه اسم جدول تحليل التباين  $Anova$ <sup>4</sup>.

### تاسعاً: الانحدار البسيط والمتعدد

1. الانحدار: هو محاولة تقدير الأثر الكمي للمتغير النسبي على المتغير النتيجة، وهذا التقدير يوضح مقدار التغير في

المتغير التابع إذا تغير المستقل بمقدار وحدة واحدة أو بنسبة 100%؛

2. الانحدار الخطي البسيط: ويعني انحدار  $X$  على  $Y$  أي تقدير الأثر الكمي لـ  $X$  على  $Y$  ويمكن استخدام عدة

طرق في تقدير هذا الأثر غير أن أفضل هذه الطرق هي طريقة الانحرافات عن الوسط الحسابي أو ما يسمى (طريقة

المربعات الصغرى الاعتيادية)<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> مازن نعمان عبد الله، مرجع سابق، ص.41.

<sup>2</sup> جريزي بوجعة: محاضرة اختبار "ت" T- test مقياس الإحصاء التطبيقي، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020، ص.02.

<sup>3</sup> عبد الفتاح مصطفى: محاضرات بعنوان اختبار تحليل التباين، قسم الرياضيات، كلية العلوم، جامعة المنصورة، مصر، 2015-2016، ص.02.

<sup>4</sup> أشرف أحمد عواض العتيبي: دراسة تقويمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إحصاء وبحوث، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 2010-2011، ص.09.

<sup>5</sup> مازن نعمان عبد الله، مرجع سابق، ص-ص.33-34.

3. الانحدار الخطي المتعدد: (متغيرين مستقلين أو أكثر) وهو امتداد للارتباط بين متغيرين، نتيجة الانحدار هي معادلة تمثل أفضل تقدير للمتغير التابع من عدة متغيرات مستقلة، يستخدم تحليل الانحدار عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة بعضها ببعض والمتغير التابع<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الاستمارة)

تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

وبعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستمارة بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة، مع مراعاة أن تكون شاملة لمعرفة كل ما يتعلق بمتغيري الدراسة. ويهدف التصميم الجيد للاستمارة تم إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الاستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

#### 1. إعداد الاستمارة

اشتملت الاستمارة في قسم الاستبيان على جزئين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول منها البيانات الشخصية للمستهلكين وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة والدخل الشهري، بينما اشتمل القسم الثاني على المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في القيادة الابتكارية والتي تتضمن سبعة أبعاد تتمثل في: البعد التواصل، البعد الريادي، البعد التغيير، البعد الاستراتيجي، البعد التطويري، بعد التخطيط الابتكاري، وبعد حل المشكلات، والمتغير التابع هو أداء الموظفين.

#### 2. الصدق وثبات الاستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة اختبارات ندرجها فيما يلي:

<sup>1</sup> أحد سعودي: محاضرة بعنوان: تحليل الانحدار الخطي المتعدد، مقياس المعالجة الاحصائية للبيانات التربوية، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص.02.

## أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف<sup>1</sup>.

## - الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الاستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الملحق رقم 02.

## - الصدق البنائي

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستمارة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05. ولحساب صدق الاستمارة تم حساب معاملات الارتباط بين الاستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-5: معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستمارة والمحاور التي تنتمي لها

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: الرضا الوظيفي	15	0,916**	0,000
المحور الثاني: أداء المورد البشري	15	0,924**	0,000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,916 لمحور الرضا الوظيفي، و0,924 لمحور أداء المورد البشري، كما يتضح

<sup>1</sup> قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.148.

من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

### ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

### جدول رقم 3-6: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: الرضا الوظيفي	15	0,820
المحور الثاني: أداء المورد البشري	15	0,840
الاستبيان ككل	30	0,900

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 82% و 84%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 90%، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة بمأن هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، لذلك يمكن اعتبار أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

#### أ. المحور الأول: مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالرضا الوظيفي

— الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛

— الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### ب. المحور الثاني: مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأداء المورد البشري

— الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛

— الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

## جدول رقم 3-7: اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

مستوى المعنوية	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	محتوى المحور والأبعاد
0,75	0,659	المحور الأول: الرضا الوظيفي
0,23	1,073	المحور الثاني: أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

تم تخصيص هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات الاستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما تم القيام بتحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة وفقا لدرجات سلم ليكرت *Likert* الخماسي، فاستخدمنا المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي ومعامل الاختلاف واختبار T للعينة الواحدة.

## المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة الموظفين العاملين بمديرية الأشغال العمومية والذين أجريت حولهم هذه الدراسة، وفيما يلي الخصائص الديمغرافية لهذه العينة.

جدول رقم 3-8: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

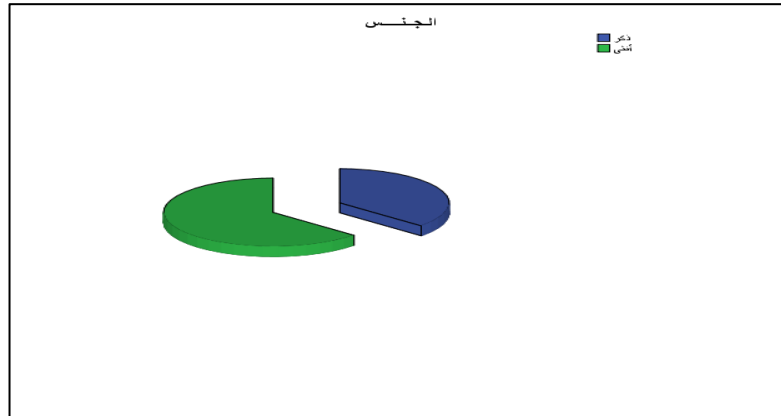
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	36.7
	أنثى	38	63.3
السن	أقل من 25 سنة	00	00
	ما بين 25 و 35 سنة	20	33.3
	ما بين 35 و 45 سنة	30	50
	أكبر من 45 سنة	10	16.7
المستوى الدراسي	ثانوي	22	36.7
	ليسانس	14	23.3
	ماستر	05	8.3
	مهندس	16	26.7
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	03	05
الوظيفة	مدير	01	1.7
	رئيس مصلحة	01	1.7
	رئيس مشروع	04	6.7
	رئيس مكتب	09	15
	موظف	45	75
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	16.7
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	35	58.3
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	10	16.7
	أكثر من 15 سنة	05	8.3
	المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من أفراد مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، حيث تبين ما يلي:

- **الجنس:** يوضح الجدول أن ما نسبته 36,7% من أفراد العينة تمثل فئة الذكور، بينما النسبة الأكبر فهي للإناث ب 63,3%، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

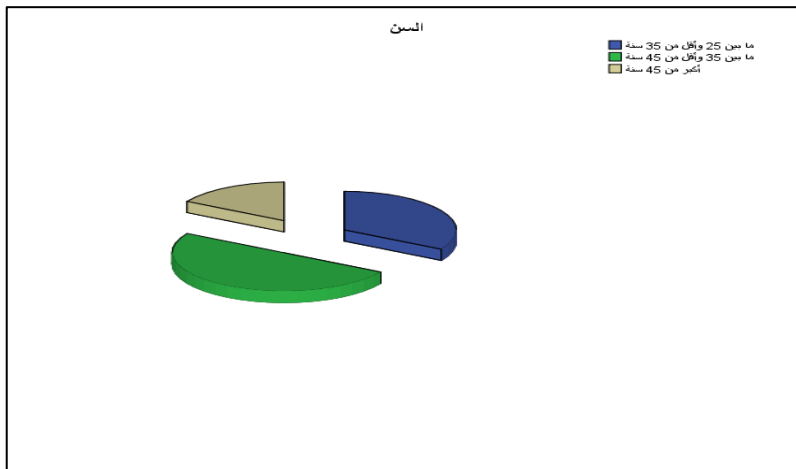
الشكل 3-2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

- **السن:** يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة ما بين 35 و 45 سنة بنسبة 50% أي نصف أفراد عينة الدراسة، تليها فئة ما بين 25 و 35 سنة بنسبة 33,33%، وأخيرا فئة أكبر من 45 سنة بنسبة 16,7%، بينما فئة أقل من 25 سنة فلا يوجد أي فرد منها كان محل الدراسة. والشكل التالي يمثل النتائج السابقة.

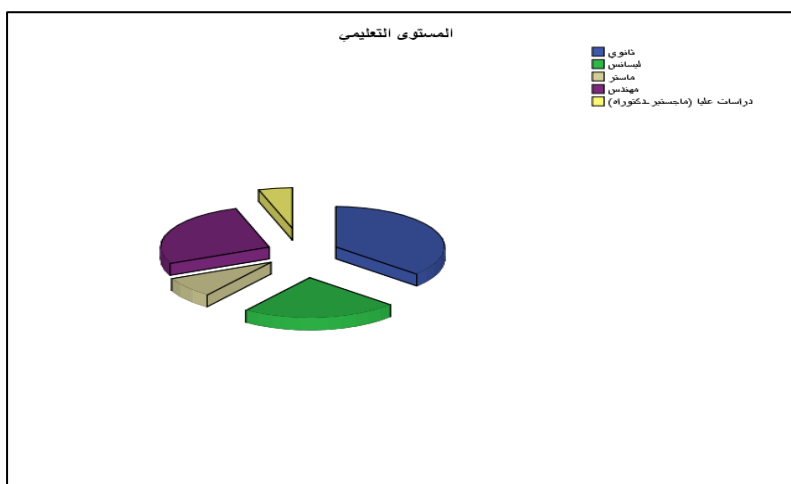
الشكل 3-3: توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

- **المستوى التعليمي:** نلاحظ أن ما نسبته 36,7% من عينة الدراسة تمتلك ثانوي، تليها فئة التي تمتلك شهادة مهندس بنسبة 26,7% ثم بنسبة 23,3% أصحاب مستوى ليسانس، واخيرا فئة مستوى ماستر والدراسات العليا، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

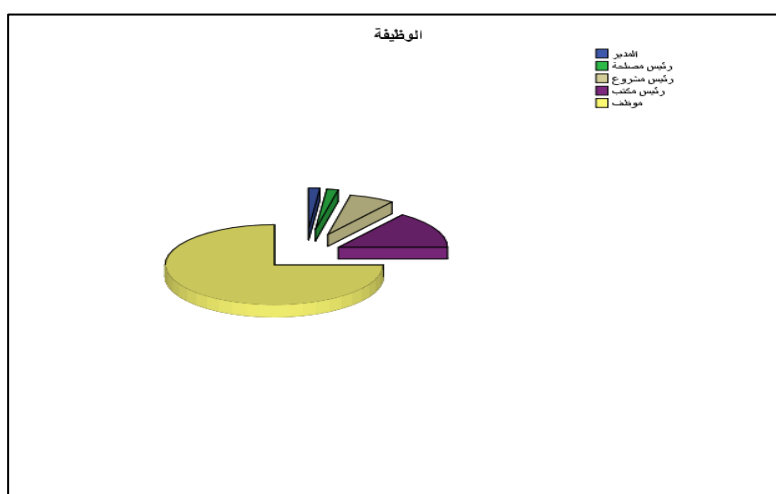
الشكل 3-4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

- **الوظيفة:** تسجل نتائج الجدول أن عينة الدراسة احتوت على مدير ورئيس مصلحة يمثلان نسبة 1,7% من أفراد العينة لكل فرد منهما، ونسبة 75% تمثل فئة الموظفين وهي القيمة الأعلى، بالإضافة إلى ما نسبته 15% لفئة رؤساء المكاتب، وفي المرتبة الأخيرة حلّت فئة رئيس مشروع بـ 6,7%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

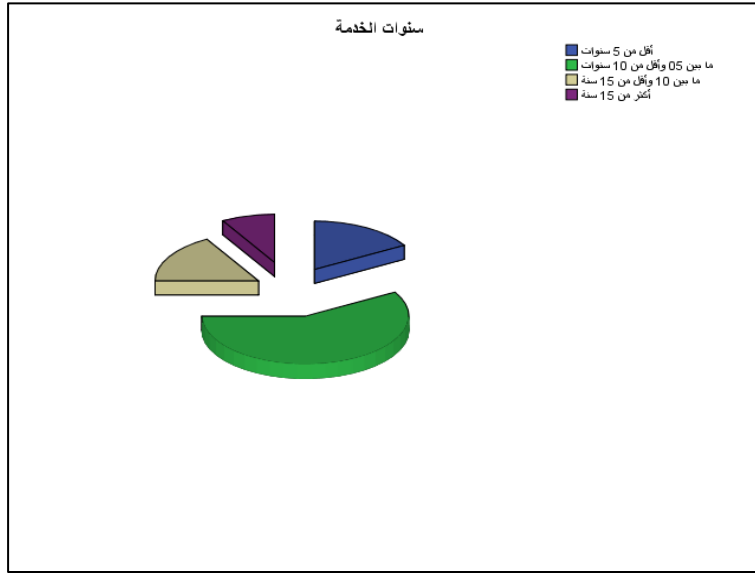
الشكل 3-5: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

- **سنوات الخبرة:** حسب إحصائيات الجدول السابق، فإن نسبة 58,3% من أفراد العينة تمتلك من 5 إلى 10 سنوات خبرة وهي الفئة الأكبر، وما نسبته 16,7% من الأفراد يمتلكون خبرة من 10 إلى 15 سنة، وكذلك نفس النسبة لفئة أقل من 5 سنوات، بينما يوجد 8,3% فقط من عينة الدراسة يمتلكون خبرة أكثر من 15 سنة، وذلك كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 3-6: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

**المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة**

**أولاً: وصف فقرات المحور الأول: الرضا الوظيفي**

يتم في هذه الخصوص وصف وتحليل اتجاه عينة الدراسة نحو محور الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، ومدى تبنيه والاهتمام به من طرف هذه الأخيرة، من أجل ذلك تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Semple T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، بالإضافة إلى حساب كل من التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، وهذا ما توضحه الجداول التالية:



# 1. وصف فقرات البعد الأول: الرضا عن علاقات العمل

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الرضا عن علاقات العمل

جدول رقم 3-9 نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الرضا عن علاقات العمل

اتجاهات الإجابة	SIG	t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الأول: الرضا عن علاقات العمل															
متوسط	0,18	-1,34	0,16	2,78	05	03	35	21	11,7	07	30	18	18,3	11	1. تعتبر مديريتكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار
مرتفع	0,10	1,36	1,26	3,27	10	06	50	30	11,7	07	13,3	08	15	09	2. تعمل مديريتكم على ضمان تبادل المعلومات بين موظفيها
مرتفع	0,00	4,93	0,94	3,60	10	06	58,3	35	16,7	10	11,7	07	3,3	02	3. شجع مديريتكم الموظفين للعمل كفريق واحد
مرتفع	0,00	6,92	0,82	3,73	11,7	07	60	36	20	12	6,7	04	1,7	01	4. تحرص مديريتكم على التعامل مع الموظفين بطريقة جيدة
مرتفع	0,00	3,95	1,20	3,62	20	12	51,7	31	8,3	05	10	06	10	06	5. تسعى مديريتكم لخلق مناخ عمل جيد يمتاز بالاحترام المتبادل بين موظفيها.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق مايلي:

- هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة مديرية الأشغال العمومية على مستوى ولاية الطارف على أن المديرية تعتبر الموظفين كشريك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,78، وانحراف معياري قدره 0,16 وهي قيمة تعكس ثبات الآراء وعدم تشتتها، وقيمة احتمالية Sig 0,18، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05.
- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على أن المديرية تحرص على التعامل مع الموظفين بطريقة جيدة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,73، وانحراف معياري قدره 0,82 وهي قيمة تعكس ثبات الآراء وعدم تشتتها، وقيمة احتمالية Sig 0,00، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05.
- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على أن المديرية تسعى لخلق مناخ عمل جيد يمتاز بالاحترام المتبادل بين موظفيها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,62، وانحراف معياري قدره 1,20 وهي قيمة أكبر من 1 وتعني تشتت آراء العينة حول هذه الإجابة واختلافهم فيها، وقيمة احتمالية Sig 0,00، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05.
- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على أن المديرية تعمل على ضمان تبادل المعلومات بين موظفيها، وذلك بقيمة متوسط حسابي مرتفعة بلغت 3,27، وانحراف معياري قدره 1,26 وهي قيمة أكبر من 1 وتعني تشتت آراء العينة حول هذه الإجابة واختلافهم فيها، وقيمة احتمالية Sig 0,10، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05.
- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على أن المديرية تشجع الموظفين للعمل كفريق واحد، وذلك بقيمة متوسط حسابي مرتفعة بلغت 3,60، وانحراف معياري قدره 0,80 وهي قيمة أقل من 1 وتعني تركيز آراء العينة حول هذه الإجابة وعدم تشتتهم، وقيمة احتمالية Sig 0,00، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05.

## 2. وصف فقرات البعد الثاني: الرضا عن سياسات العمل

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الرضا عن سياسات العمل.

جدول رقم 3-10 نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الرضا عن سياسات العمل

التجاهات الإجابة	SIG	t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الثاني: الرضا عن سياسات العمل															
مرتفع	0,33	0,96	3,15	1,20	8,3	5	43,3	26	15	9	21,7	13	11,7	07	تهتم مديريتكم بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات موظفيها
متوسط	0.00	-5,35	2.30	1,01	00	00	15	09	25	15	35	21	25	15	تقدم مديريتكم أجر للموظفين يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم.
مرتفع	0,31	0.01	3,17	1,27	6,7	04	51,7	31	11,7	07	11,7	07	18,3	11	تقوم مديريتكم بترقية الموظفين على أساس أدائهم وكفاءتهم
متوسط	0.00	-3,88	2,37	1,26	3,3	02	23,3	14	13,3	08	26,7	16	33,3	20	تقدم مديريتكم حوافز مادية للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.
متوسط	0,185	-1,34	2,78	1,25	5,0	03	33,3	20	16,7	10	25	15	20	12	تهتم مديريتكم بتقدير الموظفين عند قيامهم بأداء متميز أو عمل إضافي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق مايلي:

- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على أن المديرية تقوم بترقية الموظفين على أساس أدائهم وكفاءتهم، وذلك بقيمة متوسط حسابي مرتفعة بلغت 3,17 وهي قيمة جيدة تثبت اهتمام عينة الدراسة وموافقتهم عليه، وجاءت قيمة الانحراف المعياري أكبر من 1 لتعكس تشتت إجابات عينة الدراسة وعدم تركزها. بالإضافة إلى أن القيمة الاحتمالية منخفضة، لتدل على أن هذا المتوسط دال إحصائيا.

- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على أن المديرية تهتم بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات موظفيها، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,15، أما قيمة الانحراف المعياري بلغت 1,20 لتثبت اختلاف آراء العينة في الإجابة على هذا السؤال، بينما القيمة الاحتمالية بلغة 0,33، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05.

- بينما هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة مديرية الأشغال العمومية على مستوى ولاية الطارف حول باقي فقرات هذا البعد، وهذا ما تعكسه قيم المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات، التي جاءت متوسطة، فيما جاءت قيم الانحراف المعياري لهذه الفقرات أكبر من القيمة 1 وهذا يعني اختلاف العينة في هذه الفقرات وتشتت آراءهم حولها، أما بالنسبة للقيم الاحتمالية للفقرات فهي قيم صغيرة، وبذلك تعتبر هذه المتوسطات دالة إحصائيا.

### 3. وصف فقرات البعد الثالث: البعد الرضا عن العمل ذاته

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الرضا عن العمل ذاته

جدول رقم 3-11 نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الرضا عن العمل ذاته

اتجاهات الإجابة	SIG	t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القدرة								الفقرات			
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق				لا أوافق تماما	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
البعد الثالث: الرضا عن العمل ذاته																
مرتفع	0,005	2,95	3,42	1,09	6,7	04	60	36	10	06	15	09	8,3	05	تهتم مديريتكم بتعيين الأفراد في مناصب حسب مؤهلاتهم العلمية	11
مرتفع	0,001	3,68	3,48	1,01	6,7	04	60	36	15	09	11,7	07	6,7	04	توكل مديريتكم للموظفين مهام بشكل مناسب لساعات العمل	12
مرتفع	0,043	2,076	3,30	1,12	5,0	03	55	33	16,7	10	11,7	07	11,7	07	تسعى مديريتكم لتوفير مستلزمات السلامة للموظفين أثناء أدائهم للعمل	13
مرتفع	0,835	0,209	3,03	1,23	3,3	02	50	30	10	06	20	12	16,7	10	توفر مديريتكم أحدث التكنولوجيات التي تساهم في أداء موظفيها	14
متوسط	0,027	-2,26	2,68	1,08	1,7	01	25	15	30	18	26,7	16	16,7	10	تحرص مديريتكم على مراعاة الظروف التي يمر بها الموظفين	15

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

من خلال الجدول السابق يتضح مايلي:

- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على فقرات البعد المتعلق بالرضا عن العمل ذاته، والخاصة بـ توكيل المديرية للموظفين مهام بشكل مناسب لساعات العمل، توفيرها لأحدث التكنولوجيات التي تساهم في أداء موظفيها اهتمامها بتعيين الأفراد في مناصب حسب مؤهلاتهم العلمية، وكذلك سعيها لتوفير مستلزمات السلامة للموظفين أثناء أدائهم للعمل، و هو ما تبينه قيم المتوسطات الحسابية المرتفعة، وكانت أعلى قيمة للوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بـ توكيل المديرية للموظفين مهام بشكل مناسب لساعات العمل حيث قدر بـ 3,48، وهو ما يعكس رضا أفراد العينة عن العمل، في حين قيم الانحراف المعياري مانت أكبر من 1 وتعكس بالتالي عدم تركيز أجوبة العينة واختلافهم.

- توجد درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على الفقرة المتعلقة بـ حرص المديرية على مراعاة الظروف التي يمر بها الموظفين، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 2,68 وهي قيمة متوسطة. كذلك فإن قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة تبين تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة.

أما القيم الاحتمالية فجاءت ضعيفة وصغيرة لتبين أن هذه المتوسطات دالة إحصائيا.

## ثانياً: وصف فقرات المحور الثاني أداء المورد البشري

يتم في هذه الخصوص وصف وتحليل اتجاه عينة الدراسة نحو محور أداء المورد البشري في المؤسسة، ومدى تبنيه والاهتمام به من طرف هذه الأخيرة، من أجل ذلك تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، بالإضافة إلى حساب كل من التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 3-12: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أداء المورد البشري

التجاهات الإيجابية	SIG	t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
<b>المحور الثاني: أداء المورد البشري</b>																
مرتفع	0,000	5,91	1,02	3,78	16,7	10	63,3	38	10	06	1,7	01	8,3	05	16	تقوم مديريتكم بالاحتفاظ بمختلف المعلومات حول أنشطة المؤسسة من أجل استرجاعها عند الحاجة إليها
مرتفع	0,004	2,98	1,12	3,43	6,7	4	63,3	38	6,7	04	13,3	08	10	06	17	تعمل مديريتكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتنسيق بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية
مرتفع	0,017	2,46	1,10	3,35	8,3	05	48,3	29	23,3	14	10	06	10	06	18	تسعى مديريتكم إلى توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين بالشكل المتوقع منهم.
متوسط	0,000	-6,12	1,03	2,18	00	00	16,7	10	13,3	08	41,7	25	28,3	17	19	توفر مديريتكم امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين
متوسط	5,78	-5,59	1,15	2,98	3,3	02	36,7	22	23,3	14	21,7	13	15	09	20	تحرص مديريتكم على تشجيع الموظفين لتحسين مستوى أدائهم

مرتفع	0,008	2,72	1,13	3,40	6,7	04	60	36	11,7	07	10	06	11,7	07	تسعى مديريتكم لتمكين الموظفين لأداء مهامهم	21
مرتفع	0,241	1,18	1,20	3,18	05	03	51,7	31	15	09	13,3	08	15	09	تفوض مديريتكم للموظفين الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم	22
مرتفع	0,001	3,683	1,01	3,48	6,7	04	61,7	37	10	06	16,7	10	05	03	تشجع مديريتكم موظفيها للعمل بشكل جماعي لأداء مهامهم بمستوى أفضل	23
مرتفع	0,018	2,427	1,11	3,35	3,3	02	63,3	38	10	06	11,7	07	11,7	07	تقوم مديريتكم بتقييم أداء موظفيها لمهامهم المسندة لهم	24
متوسط	0,732	-3,44	1,12	2,95	3,3	02	38,3	23	20	12	26,7	16	11,7	07	تحرص مديريتكم أن تضع نظام تقييم عادل بالنسبة لجميع الموظفين	25
متوسط	0,214	-1,257	1,12	2,80	3,3	02	38,3	23	11,7	07	28,3	17	18,3	11	تعمل مديريتكم على مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم	26
مرتفع	0,350	0,934	1,23	3,15	6,7	04	50	30	8,3	05	21,7	13	13,3	08	تسعى مديريتكم على تحسين ظروف عمل الموظفين لمساعدتهم على أداء جيد.	27

متوسط	0,252	-1,156	1,22	2,82	3,3	02	36,7	22	18,3	11	21,7	13	20	12	تعمل مديريتكم على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة	28
متوسط	0,021	-2,363	1,14	2,65	1,7	01	30	18	18.3	11	31,7	19	18,3	11	تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين مما ينعكس على أدائهم	29
مرتفع	0,000	3,813	1,04	3,52	8,3	05	60	36	15	09	8,3	05	8,3	05	تحاول مديريتكم الحفاظ على الموظفين الأكثر كفاءة والأفضل أداء.	30

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- أن مستوى اهتمام عينة مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف بأداء المورد البشري مرتفع، وهذا ما توضحه قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا المحور التي جاءت أغلبها في المجال المرتفع. كما أن قيم الانحراف المعياري القيمة كانت صغيرة، وهذا ما يؤكد أن إجابات الأفراد كانت متركزة ولا يسودها التشتت.

- وقد جاءت الفقرة المتعلقة ب قيام المديرية بالاحتفاظ بمختلف المعلومات حول أنشطة المؤسسة من أجل استرجاعها عند الحاجة إليها في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي، الذي بلغت قيمته 3,78، وهي قيمة تؤكد اهتمام عينة الدراسة بهذه الفقرة.

- أما بالنسبة للقيم الاحتمالية sig فهي قيم ضعيفة تؤكد ان هذه المتوسطات الحسابية دالة احصائيا. وعموما فإن فقرات محور أداء الموارد البشرية ونظرا لوجود أغلبها ضمن المجال المرتفع للاتجاه العام تشير إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لتصور واضح عن أهمية أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب يتم اختبار النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي، حيث تم استخدام اختبار One sample T. Test لاختبار مدى مساهمة اهتمام المديرية محل الدراسة بالرضا الوظيفي كمدخل لتحسين أداء موردها البشري، وكذلك تم حساب اختبار ANOVA test وذلك لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة، كما يلي:

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى اهتمام مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأبعاد الرضا الوظيفي.

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأبعاد الرضا الوظيفي؛

- الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأبعاد الرضا الوظيفي.

عند مستوى معنوية 0,05: من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

## جدول رقم 3-13 اختبار One Sample T. Test للفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,27	-0,05	0,112	0,159	59	1,42	0,610	3,11	المحور الأول الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعث الرضا الوظيفي قد بلغ 3,11 وبانحراف قدره 0,610، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 1,42، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهتم بأبعاد الرضا الوظيفي.

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعث

## الرضا عن علاقات العمل

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعث الرضا عن علاقات العمل؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعث الرضا عن علاقات العمل؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

## جدول رقم 3-14: اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,60	0,20	0,40	0,000	59	4,048	0,765	3,40	البعد الأول: الرضا عن علاقات العمل

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده الرضا عن علاقات العمل قد بلغ 3,40 وبانحراف قدره 0,765، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 4,048، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهتم ببعده الرضا عن علاقات العمل.

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعده الرضا عن سياسات العمل.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعده الرضا عن سياسات العمل؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعده سياسات العمل.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-15: اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
-0,3	-,046	-2,47	0,26	59	-2,27	0,83	2,75	البعد الثاني: الرضا عن سياسات العمل

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد الرضا عن سياسات العمل قد بلغ 2,75 وبانحراف قدره 0,83، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت -2,27، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهتم ببعد الرضا عن سياسات العمل.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعد الرضا عن العمل ذاته.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعد الرضا عن العمل ذاته؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ببعد الرضا عن العمل ذاته.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-16: اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
-0,03	-0,46	-2,47	0,026	59	-2,27	0,690	3,18	البعد الثالث: الرضا عن العمل ذاته

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده الرضا عن العمل ذاته قد بلغ 3,18 وبانحراف قدره 0,69، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت -2,27، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهم ببعده الرضا عن العمل ذاته.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى اهتمام مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأداء المورد البشري لديها.

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأداء المورد البشري لديها؛
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : تهم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأداء المورد البشري لديها.
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-17: اختبار One Sample T. Test للفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
أداء المورد البشري	3,13	0,640	1,587	59	0,159	0,131	-0,03	0,30

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور أداء المورد البشري قد بلغ 3,13 وبانحراف قدره 0,640، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 1.587 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهم بأداء المورد البشري لديها.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر أبعاد الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف على أداء المورد البشري لديها.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأبعاد الرضا الوظيفي وبين أداء موردها البشري؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف بأبعاد الرضا الوظيفي وبين أداء موردها البشري.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-18: نتائج اختبار الانحدار المتعدد

		0,742	معامل الارتباط R		
		0,550	معامل التحديد $R^2$		
عند: $\alpha = 0,05$		0,000 = مستوى المعنوية	قيمة $F = 22,801$		
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري $\beta$		
0,003	3,159		0,312	0,985	الثابت
0,847	0,194	0,019	0,084	0,016	البعد الأول
0,007	2,808	0,332	0,090	0,254	البعد الثاني
0,000	3,714	0,472	0,118	0,438	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19. المتغير التابع: أداء المورد البشري.

ومن خلال ما سبق معادلة الانحدار الخطي المتعدد التالية:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n + \varepsilon_i$$

وبالتالي معادلة الانحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة هي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \varepsilon_i$$

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخاصة بالتنبؤ بتغيير أداء المورد البشري من خلال

أبعاد الرضا الوظيفي كما يلي:

$$\text{أداء المورد البشري} = 0,985 + 0,016 \text{ الرضا عن علاقات العمل} + 0,254 \text{ الرضا عن سياسات العمل} + 0,438 \text{ الرضا عن العمل بذاته}$$

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,550 والذي يشير إلى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري بنسبة 55% وأن باقي النسبة والمقدرة 45% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 22,801 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,742 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلين في البعد الأول، الثاني، والثالث على التوالي 0,847، 0,007، و 0,000 حيث نلاحظ أن قيمة معنوية البعد الأول قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة لبعد الرضا عن علاقات العمل، في حين أن قيم معنوية بعدي الرضا عن سياسات العمل والرضا عن العمل بذاته قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذه المتغيرات في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري، وبالتالي تصبح معادلة الانحدار بعد إعادة الاختبار بالبعدين المقبولين كما يلي:

$$\text{أداء المورد البشري} = 1,014 + 0,253 \text{ الرضا عن سياسات العمل} + 0,446 \text{ الرضا عن العمل بذاته}$$

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد الرضا عن علاقات العمل على أداء المورد البشري،

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعد الرضا عن علاقات العمل على أداء المورد البشري؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعد الرضا عن علاقات العمل على أداء المورد البشري؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي البسيط

واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-19: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

		معامل الارتباط R		0,323
		معامل التحديد R <sup>2</sup>		0,104
		قيمة F = 6,734		مستوى المعنوية = 0,000
		عند: $\alpha = 0,05$		
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير
		معاملات موحدة	خطأ المعياري	
		Beta بيتا	$\beta$	
0,000	6,116		0,362	الثابت
0,012	2,595	0,323	0,104	المتغير المستقل: بعد الرضا عن علاقات العمل

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19. المتغير التابع: أداء المورد البشري.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ 0,104 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقلة المتمثل في بعد الرضا عن علاقات العمل للمتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري بنسبة 10% وأن باقي النسبة والمقدرة 90% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 6,734 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.323 إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الرضا عن علاقات العمل وأداء المورد البشري للمديرية.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{أداء المورد البشري} = 2,214 + 0,323 \text{ الرضا عن علاقات العمل}$$

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد الرضا عن سياسات العمل على أداء المورد البشري.

— الفرضية العدمية H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعده الرضا عن سياسات العمل على أداء المورد البشري؛

— الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعده الرضا عن علاقات العمل على أداء المورد البشري؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-20: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

		0,646	معامل الارتباط R		
		0,417	معامل التحديد R <sup>2</sup>		
عند: $\alpha = 0,05$		0,000	قيمة F = 41,443		
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0,000	8,060		0,220	1,774	الثابت
0,000	6,438	0,646	0,077	0,493	المتغير المستقل: بعد الرضا عن سياسات العمل

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19. المتغير التابع: أداء المورد البشري.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ 0,417 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقلة المتمثل في البعد الرضا عن سياسات العمل للمتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري بنسبة 41,7% وأن باقي النسبة والمقدرة 58,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 41,443 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,646 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الرضا عن سياسات العمل وأداء المورد البشري للمديرية.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y = a + b X + \epsilon_i$$

$$\text{أداء المورد البشري} = 1,747 + 0,646 \text{ الرضا عن سياسات العمل}$$

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد الرضا عن العمل ذاته على أداء المورد البشري.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعء الرضا عن علاقات العمل على أداء المورد البشري؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعء الرضا عن علاقات العمل على أداء المورد البشري؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-21: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

		0,697	معامل الارتباط R		
		0,477	معامل التحديد $R^2$		
عند: $\alpha = 0,05$		0,000	قيمة $F = 54,909$		
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0,000	3,776		0,284	1,073	الثابت
0,000	7,410	0,697	0,087	0,674	المتغير المستقل: بعد الرضا عن العمل ذاته

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19. المتغير التابع: أداء المورد البشري.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,477 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقلة المتمثل في البعد الرضا عن العمل ذاته للمتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري بنسبة 47,7%، وأن باقي النسبة والمقدرة 52,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 54,909 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.697 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الرضا عن العمل ذاته وأداء المورد البشري للمديرية.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

أداء المورد البشري = 1,073 + 0,697 الرضا عن العمل ذاته.

## خلاصة

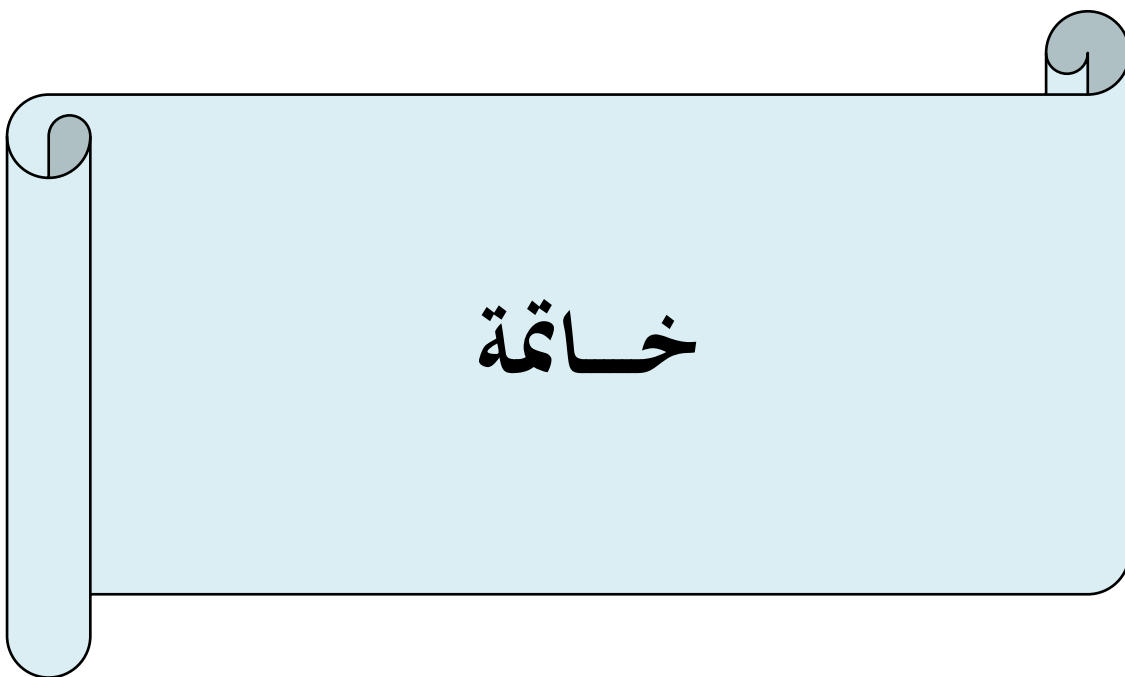
جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.

حيث في مستهل هذا الفصل تم تعريف المؤسسة محل الدراسة ثم بعد ذلك تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف تهتم بالرضا الوظيفي بالمؤسسة وتعمل على تحسينه، كما تهتم بمختلف أبعاده بدرجات متفاوتة.

كذلك تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين مختلف أبعاد الرضا الوظيفي أداء الموارد البشرية بدرجات متفاوتة من ناحية قوة الارتباط، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير لأبعاد الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، ولكن النسبة الأكبر من التأثير كانت عند بعد الرضا عن العمل ذاته.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تحسن الرضا الوظيفي أكثر وزيادة دوره في تحسين أداء المورد البشري



خاتمة

المورد البشري هو القوة الدافعة للمؤسسة، وأهم عامل من عوامل نجاحها في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها، فكفاءة المؤسسة تعتمد على كفاءة مواردها البشرية، هذه الثروة النادرة التي تسعى المؤسسات لتوفيرها لتزيد من فعاليتها.

يعتبر الرضا الوظيفي من الأشياء الأساسية التي لا بد من توفرها في المؤسسة، لما له من تأثير على الموظفين، فهو يعود بالنفع عليها من حيث جودة الإنتاج وارتفاع وتيرة الأداء الإداري فيها، تهتم المؤسسات بالمورد البشري من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية وبذلك نحقق استقرارهم فيها وإخلاصهم ووفائهم لها وتزيد من شعورهم بأنهم جزء مهم فيها وبالتالي ولاءهم لها، لذلك عليها الاهتمام بهم وتوفير تحفيزات تتناسب مع مجهوداتهم لتحسين وتطوير ظروف العمل، وتوفير الجو الملائم للعمل بارتياح، فالرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء، فالسبيل الجيد لنجاح المؤسسة هو الأداء الجيد للأفراد، فالمورد البشري أهم موارد المنظمة فهو عامل ديناميكي.

والرضا الوظيفي لا يتعلق بالجانب المادي فقط بل يتعلق ببعض العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية مثل بيئة العمل والزملاء والعلاقات الموجودة بينهم، ومن أهم أولويات إدارة الموارد البشرية السعي إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية لما له من انعكاسات ايجابية على أداءهم.

على هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وقد اخترنا مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف لإجراء الدراسة الميدانية كونها مناسبة لبحثنا.

## أولاً: النتائج

### 1. النتائج النظرية

ومن هنا يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- العنصر البشري الركيزة الأساسية لتنفيذ أنشطة المؤسسة ودفعها لتحقيق أهدافها، ونجاح أو فشل نشاط المؤسسة ستوقف على أداء مواردها البشرية؛
- اهتمام المؤسسة بالمورد البشري يعتبر من أولويات إدارة الموارد البشرية؛
- الرضا الوظيفي يتعلق بمشاعر وأحاسيس الفرد سواء حبه لعمله أو كرهه له؛
- تتجسد حالة عدم الرضا في الإضراب والتمارض والغيابات المتكررة والشكاوى، وهي تؤثر سلبا على المؤسسة
- توفر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الموظف، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل. والعكس بالعكس فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية.

## 2. النتائج التطبيقية

- مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهتم بالرضا الوظيفي؛
- مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهتم ببعد الرضا عن علاقات العمل؛
- مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهتم ببعد الرضا عن سياسات العمل؛
- مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف تهتم بأداء المورد البشري لديها؛
- يوضح اختبار الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرضا عن سياسات العمل وبعد الرضا عن العمل بذاته على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف على عكس بعد الرضا عن علاقات العمل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرضا عن علاقات العمل على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة ضعيفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرضا عن سياسات العمل على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرضا عن العمل بذاته على أداء المورد البشري بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة متوسطة.


## ثانيا: التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا حالة الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- منح الثقة للموظفين وإعطائهم فرص للإظهار إبداعاتهم؛
  - القيام بالتقييم المستمر وبشكل دوري للموظفين للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم ومعالجتها، وتقدير جهودهم ومكافأتهم عليها، مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد؛
  - الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، واستخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل؛

- تصميم برامج التدريب وتكوين الأفراد في ضوء متطلبات العمل، فذلك من شأنه دفع العامل للبذل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم المؤسسة، وضرورة إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية و جعلهم يشعرون أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط؛
- إعداد منظومة حوافز متنوعة تمتاز بالعدالة التامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين، لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم الوظيفي؛
- تحسين الدخل بما يتناسب مع غلاء المعيشة، شرط أن يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع الحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة؛
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي للمساهمة في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملها من خلال الاحترام والتقدير والتعاون لتقديم أفضل الخدمات؛
- العمل بروح الفريق المتعاون، وتطوير وتحديث مناخ وبيئة العمل من خلال وضع برامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل براحة أكثر؛
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية من خلال حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل...إلخ).

### ثالثاً: آفاق الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري.
- أثر نظام الأجور في تحقيق رضا المورد البشري داخل المؤسسة.
- سبل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة.



## قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

## باللغة العربية:

1. أبو العزم عطية مصطفى كامل: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
2. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. الباروي منال: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
4. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، الجزء الثالث: التدريب والتنمية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الطبعة 08، المملكة العربية السعودية، 2003.
5. خلف الملكاوي أديب: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على اداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2020.
6. رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2004.
7. الزغي مروان طاهر: الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
8. سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. الصيرفي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
10. طه عبد الرحيم عاطف جابر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
11. عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 20، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. عبد اللطيف عصام: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الضغوط، نيولينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
13. عفيفي صادق محمد وآخرون: إدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.

14. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الفصل التاسع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005 الأردن، 2005.
15. محمد رجب بهنسي فايذة: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
16. مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
17. مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
18. هاشم عادل عبد الرزاق: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

## ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

## باللغة العربية:

1. بلقايد براهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 17، السداسي الثاني، 2017.
2. تريغويي: "دراسة أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
3. صادفي جمال، محمد خثير: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، في: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
4. عشرى حسن محمد رضوان فاطمة: الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، عدد 4، 2018، جامعة الفيوم، مدينة الفيوم، مصر.
5. قرواط يونس، صلاح محمد: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، الجزائر، 2021/01/31.


## باللغة الأجنبية:

1. Annamaria DI FABIO, Chiara BARTOLINI: "l'Impact de la Justice Organisationnelle sur la Satisfaction au Travail et l'Engagement Affectif dans un Hôpital Italien", Journal Psychologie du Travail et des Organisations, Spéciale Santé au Travail, 15 (04), France, 2009.

## ثالثا: المؤتمرات والملتقيات

1. الشمري سالم عواد: الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الحفجي المشتركة-، مداخلة ضمن ملتقى البحث العلمي حول الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، جانفي 2009.

## رابعا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

باللغة العربية: 

1. أبو جليلة سعيد سمير: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
2. أبو حطب موسى محمد: فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين -دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
3. إيهاب محسن: أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسيير، قسم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2013-2014.
4. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية bmci، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
5. برياح محمد الأمين، موساوي يحي: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

6. بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
7. بلالي فضيلة، علاهم نجوى: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017-2018.
8. بلخيري سهام، عشيط حنان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية -دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012.
9. بلطاش إلهام: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2019.
10. بن حمود ناصر: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري- دراسة ميدانية ملبنة نوميديا- قسنطينة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1، باتنة، الجزائر، 2016-2017.
11. بن خيرة عبد الرحمان: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة حاسي بجيج مصلحة الاستعجالات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016-2017.
12. بن عزيزة كريمة، زراولة فتيحة: الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة إذاعة عين الدفلى-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017-2018.
13. بن عمار بلقاسم، بن عياد بلال: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر مستغانم-، مذكرة مقدمه لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم

- التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019-2020.
14. بن عواطة محمد الصالح: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014
15. بن عيسى صابر: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية -دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، قسم التربية الحركية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2018-2019.
16. بن غيدة سارة: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة Baticim وحدة أم البواقي-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013-2014.
17. <sup>1</sup>بويرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
18. بوجاجة أحلام، بوعكيرة سارة: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين -دراسة حالة كليات القطب الجامعي تاسوست-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعته محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017.
19. بوجعادة إلياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2005-2006.
20. بودويرة ياسمين، بوزردوم مريم: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي - الميلية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، قسم

- الاتصال والإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017.
21. بوزيان أسماء: **دور التحفيز في تحسين أداء العاملين**-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
22. بولودان محمد، عبد الليوة زكرياء: **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**-دراسة حالة مديرية الحماية المدنية ولاية جيجل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017-2018.
23. بوميصة عبد الحكيم، مريش علاء الدين: **الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين**- دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل؛ الجزائر، 2017-2018.
24. بووذن نبيلة: **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية**- دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
25. جاب الله أمينة: **سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة**-دراسة حالة مصرف السلام الجزائر-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.
26. جرايدي أسماء، شطاح شاهيناز: **أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي**-دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
27. حماني عبير، دغوش رانيا، عزابي عائشة: **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين**-دراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018-2019.

28. خرشي فيصل: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
29. دحدوح مريم: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.
30. رقاني شريفة، صنقلي عائشة: الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة ميدانية ببلدية رقان-، مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019-2020.
31. زناتي غانية، مداني عبد النور: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلة، الجزائر، 2018-2019.
32. سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL بالمسيلة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
33. سويسسي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة- دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012-2013.
34. شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
35. العابد هواري: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية - دراسة حالة ولاية أدرار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

36. العابد هواري: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية - دراسة حالة ولاية أدرار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
37. عاشور حورية: سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري- دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017.
38. العتيبي أشرف أحمد عوض: دراسة تقويمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إحصاء وبحوث، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2010-2011.
39. عزيزو عبد الرحمان: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص -دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب الحضنة بالمسيلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
40. الفكي الريح غيداء أحمد: الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
41. قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
42. قعري عبد الباسط، بن بردي وليد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة- دراسة حالة مجمع الورود للروائح والعطور بكوينين الوادي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016-2017.

43. قلال نسيمية: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017-2018.
44. كرو شفاء: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات -تطبيق عملي على شركة جود-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
45. كسيرة مريم، قرواز نبيلة: الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018-2019.
46. لروي أمال: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
47. مغيث ابتسام: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
48. ملياني فاطمة الزهراء: أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي-دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2014-2015.
49. نبيل سارة: نتائج الرضا الوظيفي، أنظر الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr49303.html>, Consulté le 17/05/2021, 11:15.
50. نشاش فضيلة: دور التدريب في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دارية، أدرار، الجزائر، 2019-2020.


51. هروم عز الدين: واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
52. همّاك كريمة: دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عشور، الجلفة، الجزائر، 2016-2017.
53. يخلف رابح: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007.
- باللغة الأجنبية: 🇵🇸

1. Anuar BIN HUSSIN: **The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Among Employees in Trade Wing Group of Companies**, A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Human Resource Management, University Malaysia, Malaysia, 2011.

خامسا: المحاضرات:

1. بوجمعة حريزي: محاضرة اختبار "ت" T- test مقياس الإحصاء التطبيقي، تخصص: علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020.
2. سعودي أحمد: محاضرة بعنوان: تحليل الانحدار الخطي المتعدد، مقياس المعالجة الإحصائية للبيانات التربوية، قسم: علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020.
3. عبد الله مازن نعمان: محاضرات في مادة مبادئ الإحصاء، مبادئ الإحصاء، قسم إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، 2017-2018.
4. مصطفى عبد الفتاح: محاضرات بعنوان اختبار تحليل التباين، قسم الرياضيات، كلية العلوم، جامعة المنصورة، مصر، 2015-2016، ص 02
5. الهدلة عبد الستار سالم: محاضرة بعنوان مبادئ الطرائق الإحصائية في التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة حماة، مدينة حماة، سوريا، 2018-2019.


سادسا: المواقع الالكترونية:

باللغة العربية: 

1. شريقي خيرة: " دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59980> 2021-05-24، 22:40.

2. محمد احمد إسماعيل: مشاكل تقييم الأداء <https://hrdiscussion.com/hr18564.html> 2021-06-24، 14:23.

سابعا: القوانين والتعليمات

باللغة العربية: 

1. قانون 90 / 11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 21 أفريل سنة 1990 والمتعلق بتنظيم علاقات العمل، الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 83، [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)، تم الاطلاع عليه بتاريخ 21 مارس 2020، على الساعة 12:50.

الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: الثانية ماستر

تحية طيبة وبعد،

في إطار القيام بإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية قسم علوم التسيير تحت عنوان:  
الرضا الوظيفي وأثره على أداء المورد البشري -دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف-، وبالنظر لما  
تتمتعون به من خبرة في مجال تخصصكم وبصفتكم الأشخاص المؤهلين لتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع، نرجو  
منكم إبداء رأيكم بشكل صريح وموضوعي ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط نشكر  
لكم حسن تعاونكم معنا، يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.  
وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام وشكرا على تعاونكم.

تحت إشراف:

د/ سارة عمرون

من إعداد الطالبتين:

- خولة علمي

- هاجر شافعي ملوكي

السنة الجامعية: 2020-2021

## المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

1. **الرضا الوظيفي:** هو شعور الفرد بالرضا والإحساس بالرفاهية والسعادة خلال عمله في المؤسسة، وينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.
2. **الأداء الوظيفي:** السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.
3. **الولاء الوظيفي:** هو مجموعة من المشاعر الصادقة النابعة من داخل الموظف ذاته في الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، فيصبح بداخله شعر قوي بعدم ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر.
4. **تمكين الموظفين:** هو نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، وفيه يكون للمرؤوس المسؤول عن جودة ما يقرره أو يؤذيه.
5. **تفويض الصلاحيات:** هو تقسيم عبء العمل وتوزيع السلطة، وذلك من خلال منح المرؤوسين صلاحية القيام بجزء من عملك، وذلك بهدف تحقيق نتائج فعالة.

## الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالفرضيات الدراسة

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		تماما	غير موافق	محايد	موافق	تماما موافق
<b>المحور الأول: الرضا الوظيفي</b>						
<b>البعد الأول: الرضا عن علاقات العمل</b>						
1.	تعتبر مديريتكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.					
2.	تعمل مديريتكم على ضمان تبادل المعلومات بين موظفيها.					
3.	تشجع مديريتكم الموظفين للعمل كفريق واحد.					
4.	تحرص مديريتكم على التعامل مع الموظفين بطريقة جيدة.					
5.	تسعى مديريتكم لخلق مناخ عمل جيد يمتاز بالاحترام المتبادل بين موظفيها.					
<b>البعد الثاني: الرضا عن سياسات العمل</b>						
6.	تهتم مديريتكم بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات موظفيها.					
7.	تقدم مديريتكم أجر للموظفين يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم.					
8.	تقوم مديريتكم بترقية الموظفين على أساس أدائهم وكفاءتهم.					
9.	تقدم مديريتكم حوافر مادية للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.					
10.	تهتم مديريتكم بتقدير الموظفين عند قيامهم بأداء متميز أو عمل إضافي.					
<b>البعد الثالث: الرضا عن العمل ذاته</b>						
11.	تهتم مديريتكم بتعيين الأفراد في مناصب حسب مؤهلاتهم العلمية.					
12.	توكل مديريتكم للموظفين مهام بشكل مناسب لساعات العمل.					
13.	تسعى مديريتكم لتوفير مستلزمات السلامة للموظفين أثناء أداءهم للعمل.					
14.	توفر مديريتكم أحدث التكنولوجيات التي تساهم في أداء موظفيها.					
15.	تحرص مديريتكم على مراعاة الظروف التي يمر بها الموظفين.					
<b>المحور الثاني: أداء المورد البشري</b>						
16.	تقوم مديريتكم بالاحتفاظ بمختلف المعلومات حول أنشطة المؤسسة من أجل استرجاعها عند الحاجة إليها.					
17.	تعمل مديريتكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتنسيق بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.					
18.	تسعى مديريتكم إلى توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين					

					بالشكل المتوقع منهم.
					19. توفر مديريتكم امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين.
					20. تحرص مديريتكم على تشجيع الموظفين لتحسين مستوى أدائهم.
					21. تسعى مديريتكم لتمكين الموظفين لأداء مهامهم.
					22. تفوض مديريتكم للموظفين الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.
					23. تشجع مديريتكم موظفيها للعمل بشكل جماعي لأداء مهامهم بمستوى أفضل.
					24. تقوم مديريتكم بتقييم أداء موظفيها لمهامهم المسندة لهم.
					25. تحرص مديريتكم أن تضع نظام تقييم عادل بالنسبة لجميع الموظفين.
					26. تعمل مديريتكم على مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم.
					27. تسعى مديريتكم على تحسين ظروف عمل الموظفين لمساعدتهم على أداء جيد.
					28. تعمل مديريتكم على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة.
					29. تقوم مديريتكم بتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين مما ينعكس على أدائهم.
					30. تحاول مديريتكم الحفاظ على الموظفين الأكثر كفاءة والأفضل أداء.

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة		
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	ثانوي	المستوى التعليمي	3
	ليسانس		
	ماستر		
	مهندس		
	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)		

	مدير	الوظيفة	4
	رئيس مصلحة		
	رئيس مشروع		
	رئيس مكتب		
	موظف		
	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في المؤسسة	5
	من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنوات		
	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة		
	أكثر من 25 سنة		

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة

المؤسسة	التخصص	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	تسويق	أستاذ محاضر	د/ سارة عمرون
جامعة فرحات عباس سطيف1 -سطيف-	تسويق	أستاذ محاضر	د/ صباح حصيد
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	تجارة دولية	أستاذ محاضر	د/ خير الدين بالعز
جامعة باجي مختار -عنابة-	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر	د/ فيروز سلامي
جامعة فرحات عباس سطيف1 -سطيف-	إدارة أعمال مؤسسات	أستاذ محاضر	د/ شافية قربي
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2 -قسنطينة-	تسويق	أستاذ محاضر	د/ نسرين عروس

الملحق رقم (3): وثائق المؤسسة

## 15 - التصديق (على الجهة اليسرى) :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 خشن.

## 16 - ختم السلطة المصدقة وتوقيعها :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 ضعيف.

## 17 - ملاحظات هامة :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 16 خشن.

18 - أربع (4) ملاحظات تتخبرن التذكير بأحكام المواد 140 و200 و225 من القانون العضوي رقم 12 - 01 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بنظام الانتخابات :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 14 ضعيف.

## وزارة الأشغال العمومية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 12 جمادى الثانية عام 1434 الموافق 23 إبريل سنة 2013، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المهنية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية ومدته وكذا محتوى برامجه.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الأشغال العمومية،

- بمقتضى المرسوم رقم 66 - 145 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 12 - 326 المؤرخ في 17 شوال عام 1433 الموافق 4 سبتمبر سنة 2012 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92 - 27 المؤرخ في 15 رجب عام 1412 الموافق 20 يناير سنة 1992 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني والتمهين، المعدل والمتمم،

## 5 - الولاية والدائرة والبلدية في إطار مستطيل

## على خلفية رمادية اللون :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 خشن.

## 6 - تصريح الموقع :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 ضعيف.

## 7 - لقب الموقع واسمه (باللغة العربية وبالحروف اللاتينية) :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 ضعيف.

## 8 - تاريخ ميلاد الموقع ومكانه :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 خشن.

## 9 - اسم الأب ولقب الأم واسمها :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 ضعيف.

## 10 - رقم تسجيل الموقع في القائمة الانتخابية :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 ضعيف.

## 11 - عنوان الموقع :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 ضعيف.

## 12 - رقم الوثيقة التي تثبت هوية الموقع وتاريخها ومكان تسليمها :

- نوع الحروف : مطبعي وبالحروف اللاتينية،
- السمك : 18 ضعيف.

## 13 - التوقيع (على الجهة اليمنى) :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 خشن.

## 14 - تاريخ توقيع الموقع :

- نوع الحروف : مطبعي،
- السمك : 18 خشن.

في الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، وفقا للتنظيم المعمول به.

**المادة 3:** يتم فتح دورة التكوين التكميلي في الرتبتيين المنصوص عليهما أعلاه، بموجب مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين الذي يحدد فيه، على الخصوص، ما يأتي:

- الرتبة أو الرتبتيان،  
- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين التكميلي المحددة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفي المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات، للتكوين، المصادق عليهما بعنوان السنة المعتمدة، طبق للإجراءات المعمول بها،

- مدة التكوين التكميلي،

- تاريخ بداية التكوين التكميلي،

- مؤسسة التكوين المعنية،

- قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين التكميلي حسب نمط الترقية.

**المادة 4:** تبلغ نسخة من المقرر المذكور في أعلاه، إلى مصالح الوظيفة العمومية خلال أجل (10) أيام ابتداء من تاريخ توقيعه.

**المادة 5:** ينبغي على مصالح الوظيفة العمومية إبدا رأياً المطابقة خلال أجل عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ استلام المقرر.

**المادة 6:** يلزم الموظفون الناجحون في الامتحان المهني أو المقبولون على سبيل الإحدى الرتبتيين المذكورتين أعلاه، بمتابعة دو تكميلي.

ويعلمون من طرف الإدارة المستخد بداية التكوين بموجب استدعاء فوري وبأخرى ملائمة عند الاقتضاء.

**المادة 7:** تضمن التكوين التكميلي التكوين العمومية الآتية:

**بالنسبة لرتبة تقني سام:**

- المدرسة العليا المناجمنت الأشغال  
- المعاهد الوطنية المتخصصة في التي تضمن تكويننا في التخصص.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 391 المؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1430 الموافق 22 نوفمبر سنة 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة المكلفة بالأشغال العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12 - 125 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 19 مارس سنة 2012 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أبريل سنة 2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12 - 232 المؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 مايو سنة 2012 والمتضمن إنشاء المدرسة العليا المناجمنت الأشغال العمومية وتنظيمها وسيرها،

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

**يقرران ما يأتي:**

**المادة الأولى:** تطبيقاً لأحكام المادتين 37 و43 (الصالتين 2 و3) من المرسوم التنفيذي رقم 09 - 391 المؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1430 الموافق 22 نوفمبر سنة 2009 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة المكلفة بالأشغال العمومية ومدته ومحتوى برامجها، كما يأتي:

**سلك التقنيين في الأشغال العمومية:**

- رتبة تقني سام.

**سلك المساعدين التقنيين في الأشغال العمومية:**

- رتبة مساعد تقني.

**المادة 2:** يتم الالتحاق بالتكوين التكميلي في الأشغال العمومية، بعد النجاح

**بالنسبة لرتبة مساعد تقني :**

- المدرسة العليا لمناجمنت الأشغال العمومية،  
- المراكز الوطنية للتكوين المهني والتمهين التي  
تضمن تكويننا في التخصص.

**المادة 8 :** ينظم التكوين التكميلي بشكل تناوبي  
ويشمل دروسا نظرية وتربصا تطبيقيا.

**المادة 9 :** تحدد مدة التكوين التكميلي كما يأتي :

- ستة (6) أشهر بالنسبة لرتبة تقني سام،  
- أربعة (4) أشهر بالنسبة لرتبة مساعد تقني.

**المادة 10 :** تلحق بهذا القرار برامج التكوين  
التكميلي ويتم تفصيل محتواها من طرف مؤسسات  
التكوين المذكورة في المادة 7 أعلاه.

**المادة 11 :** يتولى تأطير ومتابعة الموظفين أثناء  
التكوين التكميلي سلك أساتذة المؤسسات العمومية  
للتكوين المذكورة أعلاه و/أو الإطارات المؤهلة  
للمؤسسات والإدارة العمومية.

**المادة 12 :** يتابع الموظفون أثناء التكوين  
التكميلي، تربصا تطبيقيا مدته شهران (2) على  
مستوى المصالح التابعة لقطاع الأشغال العمومية،  
يتعلق بمجال نشاطهم.

**المادة 13 :** يتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة  
البيداغوجية المستمرة، وتشمل امتحانات دورية.

**المادة 14 :** يلزم الموظفون المعنيون بالتكوين  
التكميلي، بإعداد تقرير نهاية التكوين حول موضوع  
له صلة بالوحدات المدرّسة والمقرّرة في برنامج  
التكوين.

**المادة 15 :** تتم كفاءات تقييم التكوين التكميلي  
كما يأتي :

- معدّل المراقبة البيداغوجية المستمرة لجملة  
الوحدات المدرّسة، المعامل : 2،

- علامة التربص التطبيقي، المعامل : 1،

- علامة تقرير نهاية التكوين، المعامل : 1.

**المادة 16 :** يتم الإعلان عن النجاح النهائي في  
التكوين للموظفين الحائزين معدلا عاما يساوي أو يفوق  
10 من 20، من طرف لجنة نهاية التكوين التي  
تتكون من :

- السلطة المخول لها صلاحية التعيين أو ممثلها  
المؤهل قانونا، رئيسا،

- مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية  
أو ممثله،

- ممثلين اثنين (2) عن سلك التعليم للمؤسسة  
العمومية للتكوين المعنية.

تبلغ نسخة من محضر النجاح النهائي المعد من  
طرف اللجنة إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل  
ثمانية (8) أيام من تاريخ التوقيع عليه.

**المادة 17 :** عند نهاية دورة التكوين التكميلي،  
يسلم مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية، شهادة  
للموظفين الناجحين نهائيا على أساس محضر لجنة  
نهاية التكوين.

**المادة 18 :** يرقى الموظفون المعلن نجاحهم نهائيا في  
دورة التكوين التكميلي حسب الحالة، في رتبة تقني  
سام في الأشغال العمومية، أو رتبة مساعد تقني في  
الأشغال العمومية.

**المادة 19 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية  
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 12 جمادى الثانية عام 1434  
الموافق 23 أبريل سنة 2013.

وزير الأشغال العمومية      من الأمين العام للحكومة  
عمار غول                              وبتفويض منه  
المدير العام للتوظيف  
المعمومية  
بلقاسم بوشمال

المرجع / القانون الأساسي: المرسوم التنفيذي 04-08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأشخاص المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.  
المرسوم التنفيذي 09-391 المؤرخ في 22/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأشخاص الخاصة المكلفة بالاشتغال العمومية.

### الجدول رقم 6

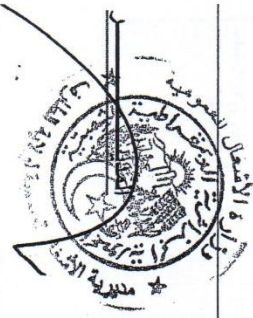
#### عمليات تحسين المستوى

ملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المطلوبة
---------	--------------	----------------	--------------	--------------	------------	---------------	---------------------	-----------------

#### لا شيء



رئيس مصلحة الوظيفة العمومية  
محمد مزراح



مديرية الوظيفة العمومية  
محمد مزراح



هو السيد **حنان حنا**

**عمليات تحسين المستوى و تحديد المعلومات**

الجداول رقم 7

المرجع / القانون الأساسي: المرسوم التنفيذي 09-391 المؤرخ في 22/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتتمين للأصلاك الخاصة بالادارة المملوكة للإنتقال الجمعي


وزارة الإشتغال العمومية  
مديرية الإشتغال العمومية  
لولاية الطارف  
مصلحة الادارة و الوسائل

ملاحظات	ملاحظات ترويج الكويز (عمل شهادة أو شهادة الكويز)	مؤسسات الكويز	تاريخ الدورة	عدد المتدربين	موضوع تحسين المستوى أو تحديد المعلومات	الرقبة المعنية
		الموسسة الوطنية لالانظمة المعلوماتية -المعهد الوطني للتكولوجية الاعلام و الاتصال -الموسسة الوطنية العليا للاعلام الاني -مخبر الدراسات البحرية الهيئة الوطنية للرقبة التقنية	05 ايام	01	قواعد البيانات (access)	مهندس دولة اعلام الي
		المعهد الوطني للعمل المركز الوطني للمساعدة التقنية الموسسة الوطنية لالانظمة المعلوماتية المعهد الوطني للعمل	01	01	صيانة الهياكل البحرية - خاص بالمديرية البحرية صيانة واستغلال الطرق و المسالك المصحروية و المطارات	مهندس دولة اعلام و تقني سلكي تقني سلكي
		المعهد الوطني للمعمل المعهد الوطني للتسيير و التخطيط المعهد الوطني للمعمل مؤسسات الكويز العمومية التي تضمن هذا الكويز المعهد الوطني لتحسين المستوى للتجهيز	01	01	تقنيات اعداد لوحات الميزانية التحليل التقني -الاقتصادي للدوايرع ادارة الموقع تقنيات الاتصال التقني و الكلي و نوعية الخدمة Excel Avancé برنامج اكسل	مهندس دولة اعلام مهندس دولة اشتغال عمومية مهندس دولة اعلام الي كاتب مطبوعة رئيسي مهندس رئيسي في الإشتغال العمومية
		المعهد الوطني للتسيير و التخطيط المعهد الوطني للمعمل مؤسسات الكويز العمومية التي تضمن هذا الكويز المعهد الوطني لتحسين المستوى للتجهيز	01	01	الإحلال العمدة الطريقة الروابط المائية "الرسالة الزمنية الخاصة ذات الروابط الممتدة و الرسائل الزمنية الخاصة التسيير التوعفي للوظائف و الكفاءات	مهندس دولة اشتغال عمومية مهندس رئيسي في الإشتغال العمومية مصرف
		المعهد الوطني للتسيير و التخطيط المعهد الوطني للمعمل مؤسسات الكويز العمومية التي تضمن هذا الكويز المعهد الوطني لتحسين المستوى للتجهيز	01	01	اعدادات الخادم للبراني configuration server d application TOMA ou BOSS	مهندس دولة اعلام الي

المرجع / القانون الأساسي: المرسوم التنفيذي 04-08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية  
 المرسوم التنفيذي 09-09 المؤرخ في 22/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأدارة المكلفة بالأشغال العمومية.

**الجدول رقم 6**

**عمليات تحسين المستوى**

ملاحظات	نتيجة الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المطلوبة
<b>لا شيء</b>								
 <p>رئيس مصلحة الوظيفة العمومية                  محمد مزراح</p>								

وزارة الأشغال  
 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 مديرية الأشغال العمومية  
 الجزائر

مسئير الأفعال العمومية

عز الدين خنفاقت

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة الأشغال العمومية والنقل

مديرية الأشغال العمومية

لولاية الطارف

مصلحة الإدارة والوسائل

مكتب تسيير الموارد البشرية

رقم:...../2020

الطارف في:.....

مقرر الالتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية .

إن وزير الأشغال العمومية والنقل،

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/99 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 436/05 المؤرخ في 10/11/2005 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية وعملها،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 391/09 المؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية لاسيما المادة 25 منه،
- وبناء على المقرر رقم 126 المؤرخ في 31 ديسمبر 2008 المتضمن تعيين السيد /..... في رتبة تقني في الأشغال العمومية ابتداء من 2008/12/01.
- وبناء على المقرر رقم 11 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن إدماج وترسيم وإعادة ترتيب السيد /..... في رتبة تقني في الأشغال العمومية ابتداء من 2008/12/01،
- وبناء على مستخرج المقرر رقم 306 المؤرخ في 29 جويلية 2019 المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة 6 الرقم الاستدلالي 114+379 للصف 08 ابتداء من 01 أوت 2018،
- وبناء على المحضر رقم: 1918 المؤرخ في 01 ديسمبر 2020 للجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية .

باقتراح من السيد/ المكلف بتسيير شؤون مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

يقرر

المادة الأولى: يرقى السيد/..... ويرسم في سلك التقنيين رتبة تقني سامي في الأشغال العمومية ابتداء من: 2020/12/01 .

المادة 02: يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف 10 الدرجة 6 الرقم الاستدلالي: 136 + 453 .

المادة 03: يكلف السيد/ رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية بتنفيذ هذا المقرر .

حرر ب..... في .....

الوزير

وزارة الأشغال العمومية  
مديرية الأشغال العمومية  
لولاية الطارف  
مصلحة الإدارة والوسائل  
مكتب المستخدمين  
رقم:...../2021/

نموذج قرار أو مقرر رقم مؤرخ في يتضمن فتح امتحان مهني  
للامتحان مهني للالتحاق بسلك المتصرفين رتبة متصرف رئيسي

إن مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف :

- بمقتضى المرسوم رقم 66-145 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يوليو سنة 1966 ، يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي او الفردي التي تهم وضعية الموظفين ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-132 مؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1415 الموافق 13 مايو سنة 1995 ، المتعلق بإحداث نشرات رسمية للمؤسسات والإدارات العمومية ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم.....مؤرخ.....الموافق.....، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين لأسلاك المتصرفين ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 افريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وأجزائها.
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في .....المحدد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية،
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في .....المحدد لقائمة المؤسسات العمومية المؤهلة لتنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية للالتحاق بالاسلاك التابعة لقطاع -----،
- بمقتضى المقرر رقم ----المؤرخ في ----المتضمن توزيع المناصب المالية ، أو المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2013
- و باقتراح من السيد مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف

يقرر

المادة الأولى : يهدف هذا المقرر إلى تحديد كفاءات فتح امتحان مهني للالتحاق بسلك المتصرفين رتبة متصرف .

المادة 2 : يحدد عدد المناصب المطلوب شغلها بـ 01. منصبا ماليا طبقا للمقرر رقم-----مؤرخ في -----المشار إليه أعلاه أو المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2013 .

المادة 3 : يفتح الامتحان المهني للالتحاق برتبة متصرف رئيسي للمتترشحين المتمين إلى رتبة متصرف (الشروط القانونية الأساسية للمشاركة في الامتحان المهني المحددة في القانون الأساسي الخاص المشار إليه أعلاه) ،

المادة 4 : يحدد اجل التسجيلات في الامتحان المهني ب.....يوما ابتداء من تاريخ الإلصاق ، في أماكن العمل

المادة 5 : يشمل الامتحان المهني ، الاختبارات التالية :

- تحديد طبيعة الاختبارات ، مدتها ، معاملاتها ، النقطة الاقصائية المتعلقة بكل واحدة منها كما هو محدد في القرار الوزاري المؤرخ في .....المحدد إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية المشار إليه أعلاه ،

المادة 6 : بإمكان المترشحين غير المقبولين المشاركة في الامتحان المهني ، تقدم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في الطعن والرد على المعنيين قبل خمسة (5) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء الامتحان المهني .

المادة 7 : يسري مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ التوقيع عليه وينشر في-----

حرر بالطارف في .....

المدير

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الأشغال العمومية والنقل

مديرية الأشغال العمومية  
لولاية الطارف  
مصلحة الإدارة والوسائل  
مكتب تسيير الموارد البشرية  
الرقم: .....م/ع/م ت م ب

### مقرر تعويض الخبرة المهنية للموظفين

إن مدير الأشغال العمومية :

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 436-05 المؤرخ في 08 شوال 1426 الموافق 10 نوفمبر 2005 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية وعملها،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 391-09 المؤرخ في 22 نوفمبر 2009 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية ، لا سيما المادة 37 منه .
- وبمقتضى المنشور رقم 02 المؤرخ في 13/03/1989، المحدد لكيفيات تطبيق المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 23/03/1985 المتعلق بتعويض الخبرة المهنية ،
- وبمقتضى المنشور رقم 05 المؤرخ في 02/05/2010 ، المتعلق باعتماد الأقدمية المهنية المكتسبة قبل التوظيف،
- وبناء على مستخرج المقرر رقم 1431 المؤرخ في 27 جوان 2017 المتضمن ترقية السيد/..... بصفته ..... إلى الدرجة 01 الرقم الاستدلالي .....،
- بناء على شهادة العمل المؤرخة في: 2011/12/08 المسلمة للسيد/..... بصفته ..... من طرف مقابلة
- أشغال البناء وكل هياكل الدولة- جندي نجيب .
- بناء على شهادة العمل المؤرخة في ..../.../... المسلمة للمعني من طرف شركة كوجال -COJAAL CAMP7 ،
- بناء على الشهادة رقم : .. المؤرخة في ..../.../... لمصالح الضمان الاجتماعي التي تثبت اشتراك المعني في الفترة الممتدة بين: ..../.../... إلى غاية ..../.../... ومن : ..../.../... إلى غاية ..../.../... ومن : ..../.../... إلى غاية ..../.../... ،

### باقتراح من طرف السيد/ مدير الأشغال العمومية

#### يقرر

- المادة الأولى:** يستفيد السيد/..... المعين في رتبة تقني سامي في الأشغال العمومية. الصنف ... الرقم الاستدلالي ... من اعتماد أقدمية بعنوان السنوات المقضية في قطاعات النشاط الأخرى .
- من: ..../.../... إلى غاية ..../.../... أي ... سنة + ... أشهر + ... يوم
- من: ..../.../... إلى غاية ..../.../... أي ... سنة + ... أشهر + ... يوم
- من: ..../.../... إلى غاية ..../.../... أي ... سنة + ... يوم
- أي : .... سنوات+ .... أشهر+ .... يوم = ... سنوات+ ... أشهر+ .... يوم .

..../..

المادة 2: يرتب المعني على أساس المدة القصوى في الدرجة ..... الرقم الاستدلالي .....+..... .

ويحتفظ بعنوان الأقدمية المعتمدة في المادة أعلاه بأقدمية تقديرياً : ... شهر+..... يوم

المادة 3: يكلف السيد/ رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية بتنفيذ هذا المقرر ابتداءاً من اليوم الأول من الشهر من تاريخ التوقيع عليه.

حرر بالطارف في .....

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الأشغال العمومية والنقل

الطارف في:

مديرية ولاية الطارف

الرقم /...../ م.أ.ع / 2021

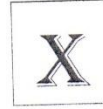
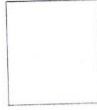
ملخص المقرر

رقم /...../ المؤرخ في: .... /...../.....

المتعلق بالمصادقة على جدول الترقية للاسلاك المشتركة  
و سلك العمال المهنيين ، سائقو سيارات و حجاب .

لسنة:.....

إن السيد / ، الرتبة: متصرف ، الدرجة: ..... (....) .  
يرقى وفقا للشروط التالية:



الدرجة: العاشرة (..) ، الرقم الاستدلالي: ...

تاريخ الاستفادة: ..... /...../..... ، ويحتفظ بتاريخ: ... /.../... .

بأقدمية قدرها: ... سنة ، ... شهر ، ... يوم .

يتقاضى المعني بالأمر مرتبه على أساس

الصف /12 ، الدرجة / (10) ، الرقم الاستدلالي / ( 537 + 269 )

ابتداء من تاريخ /.../.. /.....

المدير

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### وزارة الأشغال العمومية والنقل

مديرية الأشغال العمومية

لولاية الطارف

مصلحة الإدارة و الوسائل

مكتب تسيير الموارد البشرية

الرقم / / 2021

### مقرر

أن مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف،

- بمقتضى الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007 /09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/99 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/09 المؤرخ في 22 نوفمبر 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 436/05 المؤرخ في 10 /11/ 2005 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية و عملها،
- بموجب المقرر رقم 426 المؤرخ في 2014/08/31، المتضمن تعيين السيد/..... في رتبة مهندس دولة في الأشغال العمومية ابتداء من 2014/08/18 ،
- بموجب القرار رقم 326 المؤرخ في 2018/07/08، المتضمن تعيين السيد/..... في المنصب العالي رئيس مكتب استغلال منشآت الطرق وامن الطرق ابتداء من 2018/07/08،
- بموجب المقرر رقم ..... المؤرخ في ...../...../.....، المتضمن ترقية المعني في الدرجة 02 ابتداء من ...../...../..... ،

### باقتراح من طرف السيد/ مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف

المادة الأولى: يرقى السيد/..... بصفته مهندس دولة في الأشغال العمومية على أساس المدد الدنيا

من الدرجة:..... إلى الدرجة:..... ابتداء من:...../...../.....

المادة 02: يرتب السيد/..... في الصنف:..... ، الدرجة:..... ، الرقم الاستدلالي: (..... + .....)

المادة 03: يكلف السيد/رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية بتنفيذ هذا المقرر.

المدير

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة الأشغال العمومية والنقل

مديرية الأشغال العمومية  
لولاية الطارف  
مصلحة الإدارة والوسائل

السيد/ رئيس مصلحة الإدارة والوسائل

إلى/

السيد(ة):.....

## مقابلة التقييم المهني

ملاحظات	معايير التقييم
	الأهداف المحددة للسنة المقبلة ، وأفاق تحسين النتائج المهنية
	القدرات على شغل وظائف التاطير
	القدرات على شغل وظائف التاطير
	التطلعات المهنية ، وأفاق تطور المسار المهني
	الاحتياجات في مجال التكوين وتحسين المستوى

## عرض حال حول القيمة المهنية للموظف

ملاحظات	معايير التقييم
	تفديرات ذات طابع عام حول القيمة المهنية للموظف
	اقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير المسار المهني للموظف

المسؤول المباشر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الأشغال العمومية

مديرية الأشغال العمومية  
لولاية الطارف  
مصلحة الإدارة والوسائل

التقييم السنوي للموظف لسنة 2020

الاسم: الرتبة:  
اللقب: السلم:  
تاريخ و مكان الازدياد: الدرجة:  
الوضعية العائلية: الرقم الاستدلالي:

جدول التقييم

ضعيف	دون المتوسط	متوسط	حسن	حسن جدا

ملاحظة عامة:

.....  
.....

امضاء المعني:

العلامة

اسم ولقب الموظف:

الرتبـة:

لا يطالع عليها الأعوان:

ختم السلطة السلمية	المسؤول المباشر

العلامة المائية

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الأشغال العمومية والنقل

مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

الرقم: / أو / وأع / 2021

الجزائر في: .....

### قرار التعيين في المنصب العالي

إن وزير الأشغال العمومية والنقل ،

- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-391 المؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1430 الموافق 22 نوفمبر سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية،
- و بناء على المرسوم تنفيذي رقم 12-195 مؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 ابريل سنة 2012، يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة الأشغال العمومية وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها ،
- بناء على المقرر رقم 257 المؤرخ في 11 ديسمبر 2017 المتضمن ترقية وترسيم السيد/ ..... الترقية الاختيارية في رتبة ..... إبتداء من 01 نوفمبر 2017،
- بناء على المقرر رقم 410 المؤرخ في 06 أكتوبر 2019 المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة 11 الرقم الاستدلالي 392+713 للصف 16 إبتداء من 01 أوت 2019،
- بناء على الإرسال رقم 920 المؤرخ في 01 أبريل 2021، الصادر عن وزارة الأشغال العمومية والنقل - مديرية الإدارة العامة- و المتضمن الموافقة على تعيين المعني في المنصب العالي كرئيس القسم الفرعي للأشغال العمومية لدائرة ..... ،
- و باقتراح من السيد/ مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف ،

يقرر

المادة الأولى : يعين السيد / ..... في المنصب العالي رئيس القسم الفرعي للأشغال العمومية لدائرة ..... بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف ابتداء من تاريخ التوقيع على هذا القرار.

المادة 2 : يستفيد المعني إلى جانب الراتب المرتبط برتبته، من زيادة إستدلالية تقدر ب: 195 نقطة، موافقة للمستوى الثامن (8) بعنوان شغل المنصب العالي.

المادة 3 : يكلف مدير الأشغال العمومية لولاية الطارف بتنفيذ أحكام هذا القرار.

الوزير

الملحق رقم (3): الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومحاوره

**Corrélations**

		QT	M1	M2
QT	Corrélacion de Pearson	1	,916**	,924**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	60	60	60
M1	Corrélacion de Pearson	,916**	1	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	60	60	60
M2	Corrélacion de Pearson	,924**	,694**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	60	60	60

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4): معدل الثبات الفاكرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	30

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	30

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	15

## الملحق رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		M1	M2
N		60	60
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,11	3,13
	Ecart-type	,610	,640
Différences les plus extrêmes	Absolue	,090	,134
	Positive	,090	,092
	Négative	-,086	-,134
Z de Kolmogorov-Smirnov		,695	1,037
Signification asymptotique (bilatérale)		,720	,232

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## الملحق رقم (6): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية

## الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	36,7	36,7	36,7
	أنثى	38	63,3	63,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

## السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	20	33,3	33,3	33,3
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	30	50,0	50,0	83,3
	أكبر من 45 سنة	10	16,7	16,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	22	36,7	36,7	36,7
ليسانس	14	23,3	23,3	60,0
ماستر	5	8,3	8,3	68,3
مهندس	16	26,7	26,7	95,0
دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide المدير	1	1,7	1,7	1,7
رئيس مصلحة	1	1,7	1,7	3,3
رئيس مشروع	4	6,7	6,7	10,0
رئيس مكتب	9	15,0	15,0	25,0
موظف	45	75,0	75,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	10	16,7	16,7	16,7
ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	35	58,3	58,3	75,0
ما بين 10 وأقل من 15 سنة	10	16,7	16,7	91,7
أكثر من 15 سنة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## الملحق رقم (7): التكرارات النسبية والنسب المئوية لفقرات الاستبيان

تعتبر مديريتكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	11	18,3	18,3	18,3
لا أوافق	18	30,0	30,0	48,3
محايد	7	11,7	11,7	60,0
أوافق	21	35,0	35,0	95,0
أوافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تعمل مديريتكم على ضمان تبادل المعلومات بين موظفيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	9	15,0	15,0	15,0
لا أوافق	8	13,3	13,3	28,3
محايد	7	11,7	11,7	40,0
أوافق	30	50,0	50,0	90,0
أوافق تماما	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تشجع مديريتكم الموظفين للعمل كفريق واحد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
لا أوافق	7	11,7	11,7	15,0
محايد	10	16,7	16,7	31,7
أوافق	35	58,3	58,3	90,0
أوافق تماما	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## تحرص مديريتكم على التعامل مع الموظفين بطريقة جيدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	1	1,7	1,7	1,7
لا أوافق	4	6,7	6,7	8,3
محايد	12	20,0	20,0	28,3
أوافق	36	60,0	60,0	88,3
أوافق تماما	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## تسعى مديريتكم لخلق مناخ عمل جيد يمتاز بالاحترام المتبادل بين موظفيها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	6	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	6	10,0	10,0	20,0
محايد	5	8,3	8,3	28,3
أوافق	31	51,7	51,7	80,0
أوافق تماما	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## تهتم مديريتكم بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات موظفيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	7	11,7	11,7	11,7
لا أوافق	13	21,7	21,7	33,3
محايد	9	15,0	15,0	48,3
أوافق	26	43,3	43,3	91,7
أوافق تماما	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقدم مديريتكم أجر للموظفين يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	15	25,0	25,0	25,0
لا أوافق	21	35,0	35,0	60,0
محايد	15	25,0	25,0	85,0
أوافق	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقوم مديريتكم بترقية الموظفين على أساس أدائهم وكفاءتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	11	18,3	18,3	18,3
لا أوافق	7	11,7	11,7	30,0
محايد	7	11,7	11,7	41,7
أوافق	31	51,7	51,7	93,3
أوافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقدم مديريتكم حوافر مادية للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	20	33,3	33,3	33,3
لا أوافق	16	26,7	26,7	60,0
محايد	8	13,3	13,3	73,3
أوافق	14	23,3	23,3	96,7
أوافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تهتم مديريتكم بتقدير الموظفين عند قيامهم بأداء متميز أو عمل إضافي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	12	20,0	20,0	20,0
لا أوافق	15	25,0	25,0	45,0
محايد	10	16,7	16,7	61,7
أوافق	20	33,3	33,3	95,0
أوافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تهتم مديريتكم بتعيين الأفراد في مناصب حسب مؤهلاتهم العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	5	8,3	8,3	8,3
لا أوافق	9	15,0	15,0	23,3
محايد	6	10,0	10,0	33,3
أوافق	36	60,0	60,0	93,3
أوافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

توكل مديريتكم للموظفين مهام بشكل مناسب لساعات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
لا أوافق	7	11,7	11,7	18,3
محايد	9	15,0	15,0	33,3
أوافق	36	60,0	60,0	93,3
أوافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## تسعى مديريتكم لتوفير مستلزمات السلامة للموظفين أثناء أداؤهم للعمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	7	11,7	11,7	11,7
	لا أوافق	7	11,7	11,7	23,3
	محايد	10	16,7	16,7	40,0
	أوافق	33	55,0	55,0	95,0
	أوافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

## توفر مديريتكم أحدث التكنولوجيات التي تساهم في أداء موظفيها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	10	16,7	16,7	16,7
	لا أوافق	12	20,0	20,0	36,7
	محايد	6	10,0	10,0	46,7
	أوافق	30	50,0	50,0	96,7
	أوافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

## تحرص مديريتكم على مراعاة الظروف التي يمر بها الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	10	16,7	16,7	16,7
	لا أوافق	16	26,7	26,7	43,3
	محايد	18	30,0	30,0	73,3
	أوافق	15	25,0	25,0	98,3
	أوافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

تقوم مديريتكم بالاحتفاظ بمختلف المعلومات حول أنشطة المؤسسة من أجل استرجاعها عند الحاجة إليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	5	8,3	8,3	8,3
لا أوافق	1	1,7	1,7	10,0
محايد	6	10,0	10,0	20,0
أوافق	38	63,3	63,3	83,3
أوافق تماما	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تعمل مديريتكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتنسيق بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	6	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	8	13,3	13,3	23,3
محايد	4	6,7	6,7	30,0
أوافق	38	63,3	63,3	93,3
أوافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تسعى مديريتكم إلى توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين بالشكل المتوقع منهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	6	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	6	10,0	10,0	20,0
محايد	14	23,3	23,3	43,3
أوافق	29	48,3	48,3	91,7
أوافق تماما	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## توفر مديريتكم امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	17	28,3	28,3	28,3
لا أوافق	25	41,7	41,7	70,0
محايد	8	13,3	13,3	83,3
أوافق	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## تحرص مديريتكم على تشجيع الموظفين لتحسين مستوى أداؤهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	9	15,0	15,0	15,0
لا أوافق	13	21,7	21,7	36,7
محايد	14	23,3	23,3	60,0
أوافق	22	36,7	36,7	96,7
أوافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## تسعى مديريتكم لتمكين الموظفين لأداء مهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	7	11,7	11,7	11,7
لا أوافق	6	10,0	10,0	21,7
محايد	7	11,7	11,7	33,3
أوافق	36	60,0	60,0	93,3
أوافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تفويض مديريتيكم للموظفين الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	9	15,0	15,0	15,0
لا أوافق	8	13,3	13,3	28,3
محايد	9	15,0	15,0	43,3
أوافق	31	51,7	51,7	95,0
أوافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تشجيع مديريتيكم موظفيها للعمل بشكل جماعي لأداء مهامهم بمستوى أفضل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	3	5,0	5,0	5,0
لا أوافق	10	16,7	16,7	21,7
محايد	6	10,0	10,0	31,7
أوافق	37	61,7	61,7	93,3
أوافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقوم مديريتيكم بتقييم أداء موظفيها لمهامهم المسندة لهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	7	11,7	11,7	11,7
لا أوافق	7	11,7	11,7	23,3
محايد	6	10,0	10,0	33,3
أوافق	38	63,3	63,3	96,7
أوافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تحرص مديريتكم أن تضع نظام تقييم عادل بالنسبة لجميع الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	7	11,7	11,7	11,7
	لا أوافق	16	26,7	26,7	38,3
	محايد	12	20,0	20,0	58,3
	أوافق	23	38,3	38,3	96,7
	أوافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

تعمل مديريتكم على مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	11	18,3	18,3	18,3
	لا أوافق	17	28,3	28,3	46,7
	محايد	7	11,7	11,7	58,3
	أوافق	23	38,3	38,3	96,7
	أوافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

تسعى مديريتكم على تحسين ظروف عمل الموظفين لمساعدتهم على أداء جيد.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	8	13,3	13,3	13,3
	لا أوافق	13	21,7	21,7	35,0
	محايد	5	8,3	8,3	43,3
	أوافق	30	50,0	50,0	93,3
	أوافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

تعمل مديريتكم على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	12	20,0	20,0	20,0
لا أوافق	13	21,7	21,7	41,7
محايد	11	18,3	18,3	60,0
أوافق	22	36,7	36,7	96,7
أوافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين مما ينعكس على أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	11	18,3	18,3	18,3
لا أوافق	19	31,7	31,7	50,0
محايد	11	18,3	18,3	68,3
أوافق	18	30,0	30,0	98,3
أوافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تحاول مديريتكم الحفاظ على الموظفين الأكثر كفاءة والأفضل أداء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	5	8,3	8,3	8,3
لا أوافق	5	8,3	8,3	16,7
محايد	9	15,0	15,0	31,7
أوافق	36	60,0	60,0	91,7
أوافق تماما	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## الملحق رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعتبر مديرينكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار	60	2,78	1,250	,161
تعمل مديرينكم على ضمان تبادل المعلومات بين موظفيها	60	3,27	1,260	,163
تشجع مديرينكم الموظفين للعمل كفريق واحد	60	3,60	,942	,122
تحرص مديرينكم على التعامل مع الموظفين بطريقة جيدة	60	3,73	,821	,106
تسعى مديرينكم لخلق مناخ عمل جيد يمتاز بالاحترام المتبادل بين موظفيها.	60	3,62	1,209	,156
تهتم مديرينكم بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات موظفيها	60	3,15	1,205	,156
تقدم مديرينكم أجر للموظفين يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم.	60	2,30	1,013	,131
تقوم مديرينكم بترقية الموظفين على أساس أدائهم وكفاءتهم	60	3,17	1,278	,165
تقدم مديرينكم حوافز مادية للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.	60	2,37	1,262	,163
تهتم مديرينكم بتقدير الموظفين عند قيامهم بأداء متميز أو عمل إضافي	60	2,78	1,250	,161
تهتم مديرينكم بتعيين الأفراد في مناصب حسب مؤهلاتهم العلمية	60	3,42	1,094	,141
توكل مديرينكم للموظفين مهام بشكل مناسب لساعات العمل	60	3,48	1,017	,131
تسعى مديرينكم لتوفير مستلزمات السلامة للموظفين أثناء أدائهم للعمل	60	3,30	1,124	,145
توفر مديرينكم أحدث التكنولوجيات التي تساهم في أداء موظفيها	60	3,03	1,235	,159
تحرص مديرينكم على مراعاة الظروف التي يمر بها الموظفين	60	2,68	1,081	,140
تقوم مديرينكم بالاحتفاظ بمختلف المعلومات حول أنشطة المؤسسة من أجل استرجاعها عند الحاجة إليها	60	3,78	1,027	,133

تعمل مديريتكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتنسيق بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية	60	3,43	1,125	,145
تسعى مديريتكم إلى توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين بالشكل المتوقع منهم.	60	3,35	1,102	,142
توفر مديريتكم امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين	60	2,18	1,033	,133
تحرص مديريتكم على تشجيع الموظفين لتحسين مستوى أدائهم	60	2,92	1,154	,149
تسعى مديريتكم لتمكين الموظفين لأداء مهامهم	60	3,40	1,138	,147
تفوض مديريتكم للموظفين الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم	60	3,18	1,200	,155
تشجع مديريتكم موظفيها للعمل بشكل جماعي لأداء مهامهم بمستوى أفضل	60	3,48	1,017	,131
تقوم مديريتكم بتقييم أداء موظفيها لمهامهم المسندة لهم	60	3,35	1,117	,144
تحرص مديريتكم أن تضع نظام تقييم عادل بالنسبة لجميع الموظفين	60	2,95	1,126	,145
تعمل مديريتكم على مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم	60	2,80	1,232	,159
تسعى مديريتكم على تحسين ظروف عمل الموظفين لمساعدتهم على أداء جيد.	60	3,15	1,233	,159
تعمل مديريتكم على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة	60	2,82	1,228	,159
تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين مما ينعكس على أدائهم	60	2,65	1,147	,148
تحاول مديريتكم الحفاظ على الموظفين الأكثر كفاءة والأفضل أداء.	60	3,52	1,049	,135

## الملحق رقم (9): اختبار one sample T tes

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تعتبر مديرينكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار	-1,343	59	,185	-,217	-,54	,11
تعمل مديرينكم على ضمان تبادل المعلومات بين موظفيها	1,639	59	,107	,267	-,06	,59
تشجع مديرينكم الموظفين للعمل كفريق واحد	4,932	59	,000	,600	,36	,84
تحرص مديرينكم على التعامل مع الموظفين بطريقة جيدة	6,922	59	,000	,733	,52	,95
تسعى مديرينكم لخلق مناخ عمل جيد يمتاز بالاحترام المتبادل بين موظفيها.	3,952	59	,000	,617	,30	,93
تهتم مديرينكم بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات موظفيها	,964	59	,339	,150	-,16	,46
تقدم مديرينكم أجر للموظفين يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم.	-5,350	59	,000	-,700	-,96	-,44
تقوم مديرينكم بترقية الموظفين على أساس أدائهم وكفاءتهم	1,010	59	,316	,167	-,16	,50
تقدم مديرينكم حوافز مادية للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.	-3,888	59	,000	-,633	-,96	-,31
تهتم مديرينكم بتقدير الموظفين عند قيامهم بأداء متميز أو عمل إضافي	-1,343	59	,185	-,217	-,54	,11
تهتم مديرينكم بتعيين الأفراد في مناصب حسب مؤهلاتهم العلمية	2,951	59	,005	,417	,13	,70
توكل مديرينكم للموظفين مهام بشكل مناسب لساعات العمل	3,683	59	,001	,483	,22	,75
تسعى مديرينكم لتوفير مستلزمات السلامة للموظفين أثناء أدائهم للعمل	2,067	59	,043	,300	,01	,59
توفر مديرينكم أحدث التكنولوجيات التي تساهم في أداء موظفيها	,209	59	,835	,033	-,29	,35
تحرص مديرينكم على مراعاة الظروف التي يمر بها الموظفين	-2,268	59	,027	-,317	-,60	-,04
تقوم مديرينكم بالاحتفاظ بمختلف المعلومات حول أنشطة المؤسسة من أجل استرجاعها عند الحاجة إليها	5,910	59	,000	,783	,52	1,05

تعمل مديريتكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتنسيق بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية	2,982	59	,004	,433	,14	,72
تسعى مديريتكم إلى توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين بالشكل المتوقع منهم.	2,460	59	,017	,350	,07	,63
توفر مديريتكم امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين	-6,123	59	,000	-817	-1,08	-55
تحرص مديريتكم على تشجيع الموظفين لتحسين مستوى أدائهم	-559	59	,578	-083	-,38	,21
تسعى مديريتكم لتمكين الموظفين لأداء مهامهم	2,723	59	,008	,400	,11	,69
تفوض مديريتكم للموظفين الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم	1,183	59	,241	,183	-,13	,49
تشجع مديريتكم موظفيها للعمل بشكل جماعي لأداء مهامهم بمستوى أفضل	3,683	59	,001	,483	,22	,75
تقوم مديريتكم بتقييم أداء موظفيها لمهامهم المسندة لهم	2,427	59	,018	,350	,06	,64
تحرص مديريتكم أن تضع نظام تقييم عادل بالنسبة لجميع الموظفين	-344	59	,732	-050	-,34	,24
تعمل مديريتكم على مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم	-1,257	59	,214	-200	-,52	,12
تسعى مديريتكم على تحسين ظروف عمل الموظفين لمساعدتهم على أداء جيد.	,943	59	,350	,150	-,17	,47
تعمل مديريتكم على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة	-1,156	59	,252	-183	-,50	,13
تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين مما ينعكس على أدائهم	-2,363	59	,021	-350	-,65	-,05
تحاول مديريتكم الحفاظ على الموظفين الأكثر كفاءة والأفضل أداء.	3,813	59	,000	,517	,25	,79

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M1	60	3,11	,610	,079

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M1	1,425	59	,159	,112	-,05	,27

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M2	60	3,13	,640	,083

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M2	1,587	59	,118	,131	-,03	,30

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D1	60	3,40	,765	,099

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D1	4,048	59	,000	,400	,20	,60

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D2	60	2,75	,838	,108

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D2	-2,279	59	,026	-,247	-,46	-,03

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D3	60	3,18	,690	,089

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D3	2,058	59	,044	,183	,01	,36

الملحق رقم (10): الانحدار الخطي المتعدد

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,742 <sup>a</sup>	,550	,526	,441

a. Valeurs prédites : (constantes), D3, D1, D2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,284	3	4,428	22,801	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	10,875	56	,194		
	Total	24,160	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), D3, D1, D2

b. Variable dépendante : M2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,985	,312		3,159	,003
D1	,016	,084	,019	,194	,847
D2	,254	,090	,332	2,808	,007
D3	,438	,118	,472	3,714	,000

a. Variable dépendante : M2

الملحق رقم (11): الانحدار الخطي البسيط

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,741 <sup>a</sup>	,550	,534	,437

a. Valeurs prédites : (constantes), D3, D2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,277	2	6,638	34,770	,000 <sup>a</sup>
Résidu	10,883	57	,191		
Total	24,160	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), D3, D2

b. Variable dépendante : M2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,014	,269		3,769	,000
D2	,253	,090	,332	2,829	,006
D3	,446	,109	,481	4,099	,000

a. Variable dépendante : M2

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,323 <sup>a</sup>	,104	,089	,611

a. Valeurs prédites : (constantes), D1

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,513	1	2,513	6,734	,012 <sup>a</sup>
	Résidu	21,646	58	,373		
	Total	24,160	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), D1

b. Variable dépendante : M2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,214	,362		6,116	,000
	D1	,270	,104	,323	2,595	,012

a. Variable dépendante : M2

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,646 <sup>a</sup>	,417	,407	,493

a. Valeurs prédites : (constantes), D2

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,069	1	10,069	41,443	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	14,091	58	,243		

Total	24,160	59			
-------	--------	----	--	--	--

a. Valeurs prédites : (constantes), D2

b. Variable dépendante : M2

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,774	,220		8,060	,000
D2	,493	,077	,646	6,438	,000

a. Variable dépendante : M2

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 <sup>a</sup>	,486	,477	,463

a. Valeurs prédites : (constantes), D3

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,749	1	11,749	54,909	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	12,411	58	,214		
	Total	24,160	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), D3

b. Variable dépendante : M2

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,073	,284		3,776	,000
D3	,647	,087	,697	7,410	,000