



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



الرقم التسلسلي :

السنة الجامعية: 2022/2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

الرضا الوظيفي و أثره على أداء المورد البشري
-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر "الطارف"-

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ :

بن قديدح سفيان

من إعداد الطالبين :

✓ خيرالدين حمدي

✓ داودي حسان

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	إسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	بونعاس شيماء
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	مقراني عبد الهادي
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	بن قديدح سفيان

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطرف و إبراز مدى إرتباط الرضا الوظيفي بالأداء و رفع مستوياته و ذلك من خلال تحديد عدة متغيرات لتوضيح ذلك التأثير، و من أجل الوصول الى هدف الدراسة و الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، تم اختيار عينة عشوائية حيث بلغت 32 موظف، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وفي التحليل تم استعمال برنامج SPSS لقياس آراء الموظفين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية اي كلما زاد الرضا الوظيفي اثر ذلك على الأداء بالإرتفاع و أنه هناك أثر إيجابي لأبعاد الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء، المورد البشري ، مؤسسة إتصالات الجزائر

Résumé :

Cette étude vise à identifier l'impact de la satisfaction au travail sur la performance des ressources humaines dans l'Institution des Communications de l'Algérie et à mettre en évidence la mesure dans laquelle la satisfaction au travail est liée à la performance et à augmenter ses niveaux en identifiant plusieurs variables pour illustrer cet effet, et afin d'atteindre l'objectif de l'étude et de formuler les recommandations nécessaires qui peuvent contribuer à améliorer le niveau de satisfaction au travail parmi les ressources humaines dans l'institution algérienne, un échantillon aléatoire a été sélectionné où il a atteint 32 employés, et le questionnaire a été basé sur En tant qu'outil de collecte d'informations, SPSS a été utilisé dans l'analyse pour mesurer les opinions des employés.

Les résultats de l'étude ont montré une faible corrélation entre la satisfaction au travail et la performance des ressources humaines et qu'il existe un impact positif sur les dimensions de la satisfaction au travail dans la Fondation Alger Communications en question.

Mots-clés : Satisfaction au travail, Performance, Ressources humaines, Alger Communications Corporation

الإهداء

قَالَ اللهُ تَعَالَى " : وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدَ إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا. "

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى الناس أُمِّي وأبِي.

إلى من منحني الحب والأمان إلى التي أوصى بها الرحمان أُمِّي

العزيرة حفظها الله وأنعم عليها بالسعادة والهناء وأطال

في عمرها.

إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى إخوتي "هارون، بلال، يعقوب".

إلى جميع الأصدقاء.

إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

خيرالدين حمدي

الإهداء

«أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى معنى الحب و الحنان،

إلى بسملة الحياة

سر الوجود، إلى من كان دعائهما سر نجاحي، و حنائهما

بلسم جراحي والديا الكريمين

إلى من نشأت و ترعرت بينهم إخوتي " اسراء " " بثينة " "

مريم "

إلى جميع الأهل و الأحباب والاصدقاء

و إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم هذه الورقة»

داودي حسان

شكر وعرفان

"بسم الله الرحمن الرحيم"

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى

وَالِدَيَّ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ."

—النمل 19—

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله و أعاننا على إتمام هذا البحث، و نسأله الهداية و العافية و

التوفيق

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف :بن قديدح سفيان على تقبله الإشراف على هذا

العمل. كما لم يبخل علينا بمساعدته ونصائحه القيمة .وعلى كل ما خصص لنا من جهد و وقت طوال إشرافه على

هذه الدراسة.

و لا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث و تقييمه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر

وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	1
22	محتوى نظرية هرزبيرغ (العاملين)	2
25	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	3
38	نموذج جيلبرت 1980	4
42	محددات الأداء	5
54	العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء	6
56	العلاقة الشرطية بين الأداء و الرضا الوظيفي عند مارش و سايمون	7
57	نموذج بورتير و لولر للعلاقة بين الرضا و الأداء	8
61	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لإتصالات الجزائر	9
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف	10

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	1
66	درجات قياس "ليكارت الحماسي"	2
66	توزيع اداة العينة	3
68	قيمة معامل الثبات "الفاكرونباخ" لأداة الدراسة	4
69-68	تحليل خصائص العينة	5
71	نتائج التحليل الإحصائي للرضا الوظيفي	6
73	نتائج التحليل الإحصائي لأداء الموارد البشرية	7
75	نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري	8
77	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الرضا و بعد الأداء	9
78	مصفوفة الارتباط بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية	10

فهرس المحتويات

I.....	الملخص
II.....	Résume
III.....	الإهداء
IV	الإهداء
V	شكر وعرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
أ.....	مقدمة عامة
أ.....	اولا : الأشكالية
ب.....	ثانيا:فرضيات الدراسة
ب.....	ثالثا : أهمية الدراسة
ب.....	رابعا :أهداف الدراسة
ت.....	خامسا : أسباب اختيار الموضوع
ث.....	سادسا : حدود الدراسة
ث.....	سابعا :منهجية البحث
ث.....	ثامنا :الدراسات السابقة
ح.....	تاسعا :صعوبات الدراسة
ح.....	عاشرا : هيكل البحث
1.....	الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
2.....	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
5.....	المطلب الثاني: عناصر و عوامل الرضا الوظيفي
11.....	المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي
12.....	المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي
12.....	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
16.....	المطلب الثاني: أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي
17.....	المطلب الثالث : السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي
17.....	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي ، مؤشرات و طرق قياسه
18.....	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
29.....	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
31.....	المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي
37.....	خلاصة :
36.....	الفصل الثاني: أداء المورد البشري
36.....	تمهيد
37.....	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
37.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء و عناصره
41.....	المطلب الثاني: محددات الأداء
42.....	المطلب الثالث: كيفية حدوث الأداء والعوامل المؤثرة عليه
44.....	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

44	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.....
46	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء و أهميته
48	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء و خصائصها
49	المبحث الثالث : خطوات و صعوبات تقييم الأداء و علاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري
49	المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء.....
51	المطلب الثاني: صعوبات و معيقات تقييم أداء المورد البشري.....
53	المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية.....
59	خلاصة:.....
59	الفصل الثالث:أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
59	تمهيد :
60	المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
60	المطلب الأول :التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-
62	المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
63	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
65	المبحث الثاني :منهجية الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول :منهجية الدراسة.....
66	المطلب الثاني :عينة الدراسة
67	المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات
67	المطلب الأول :تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
76	المطلب الثاني :نتائج إختبار فرضيات الدراسة
79	خلاصة.....

79.....	الخاتمة
82.....	قائمة المراجع
87.....	الملاحق

المقدمة

أصبحت قضية إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها محل الاهتمام في جميع المؤسسات وفي جميع مجالات العمل ، خاصة وأن الموارد البشرية هي محركات وممكنات الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات ، لأنها تعتبر من أهم مدخلات المؤسسة وأكثرها تأثيراً، حيث تحاول استخدام معظم جهودها وكل الوسائل لزيادة رضا الموظف عنها ، ويتحقق نجاح أي مؤسسة من خلال ما يلي:

قياس مدى تأهل الطاقة الكامنة للموظف لمستوى أعلى من احتمالية التفاني وتسعى جاهدة لتطوير هذا العرض لتحقيق درجة أعلى من الأداء الفعلي ، وهو الهدف الذي تضعه المنظمة على اهتماماتها للوصول إلى المسار الصحيح لتحقيق النتائج المرجوة وإيجاد السبل لتحقيق هذا الرضا الوظيفي والأداء للعمل في اتجاه إيجابي للمنظمة.

ومن ثم اهتم الباحثون بهذه القضايا بشكل كبير للتنبؤ بالمتغيرات والمؤثرات التي تلعب دوراً مهماً في أداء الموارد البشرية خاصة موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد متغيراً و مؤثراً مهماً في أداء و سياسات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة. بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للرضا الوظيفي على أداء الموظف ، تنشأ هذه المخاوف من الأثر الإيجابي للرضا الوظيفي وأساليب تحسينه ، وكذلك تحسين الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي والسيكولوجي مع العاملين في الموارد البشرية ، وتجنب ضغوط العمل

كما ان الرضا الوظيفي يزيد من الممارسات الإيجابية للموارد البشرية في المؤسسة ويطور ولائهم التنظيمي للمؤسسة ، ولا سيما أن رضا الموظفين موجه ضد مجموعة متنوعة من العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية المتعلقة بالعمل. يزيد عمله من رابطة الثقة واستمرارية الأداء ، فضلاً عن الرغبة في تحسين وتطوير الإنجاز البشري من خلال التحفيز الذاتي لذلك ، ونظراً للاهتمام البحثي في الأدبيات المختلفة وأهمية الرضا الوظيفي ، هدفت هذه الدراسة إلى توقع أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري و الوقوف على أهم تلك الآثار في تعزيز الأداء لدى الموارد البشرية بالمؤسسة.

اولا : الإشكالية

على ضوء ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات ؟ وما واقع ذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر

بالتطابق؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تتبلور منه عدة تساؤلات مرتبطة به يمكن توضيحها كما يلي:

1- ما هو الرضا الوظيفي و أبرز و أهم العوامل المؤثرة فيه؟

2- ما مفهوم الأداء و أبرز عناصره ومحدداته؟

3- هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة :

1- الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة ، تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل نفسه.

2- يشير الأداء الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. و هو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ،

3- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر

ثالثاً : أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من دراستها مدى تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة ، وهو من أهم الموضوعات التي جذبت انتباه الكثير من المفكرين وما زالت بحاجة إلى بحث جديد ، من حيث صلته بالاحتياجات والدوافع الشخصية التي تتغير من وقت لآخر والعلاقات من شخص لآخر. لفهم الوضع الفعلي لمستويات الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، من خلال نتائج الدراسة ، وكذلك الاقتراحات والتوصيات حول الأداء التي قد يستفيد منها جميع المشاركين في المؤسسة في تحديد الرضا الوظيفي ومستواه ، الأمر الذي يتطلب فهماً للرضا الوظيفي. و تحديد أوجه القصور وعدم التوازن ، ويلفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظف طوال حياة المنظمة ، وخاصة في بقائها ونموها.

رابعاً: أهداف الدراسة

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

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم ؛

-محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد ؛

-إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع من أداء المورد البشري في المؤسسة ؛

-الربط بين الاسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية ؛

-الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

1-الأسباب الذاتية:

-إرتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه؛

-الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المؤسسة و أثره على أداء المورد البشري؛

-الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع؛

-محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة الجزائرية؛

-إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين؛

2-الأسباب الموضوعية:

-إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المورد البشري. ؛

-توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي؛

-امكانيات البحث متوفرة، أي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لامكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا

الموضوع؛

- تحسيس المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها؛

سادسا : حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر حيث ركزنا دراستنا بالخصوص على مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف، في اطار جمع المعلومات و توزيع إستمارة الاستبيان على العاملين فيها.

الحدود الزمنية: أما عن المجال الزمني فقد تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021

سابعا :منهجية البحث

اتبعنا في هذه الدراسة على المنهج التالي :

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها. بإتباع أسلوب دراسة الحالة

ثامنا :الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الطريقة التي من خلالها يتم تحديد و توجيه و تدعيم مسارات البحث العلمي، و فيما يلي بعض الدراسات المشابهة لدراستنا و المعتمدة في توجيه مسار بحثنا وهي كالاتي:

الدراسة الأولى:

دراسة صبيان ايمان تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012

حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

الدراسة الثانية: بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين "دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها، من إعداد الطالبة لروي أمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة مُجْد خيضر بسكرة، سنة 2019 ، الجزائر.

و تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

-اختلاف في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، حيث حددت ثلاث اتجاهات و هي كالآتي :

الاتجاه الأول يدعي ان الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين و العكس صحيح

الاتجاه الثاني يدعي أن أداء العاملين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، و الاتجاه الثالث يدعي عدم وجود علاقة معينة بين أداء العاملين و رضاهم الوظيفي.

-مستوى القبول العام لمتغير الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها بدرجة متوسطة.

الدراسة الثالثة :

دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2000

حيث أفرزت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الإجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيقية، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

الدراسة الرابعة: بعنوان " الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و

الخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي، من إعداد الطلبة عادل غربي، حمزة حمية و عبد الكريم حاج سعد، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حمه

لخضر بالوادي، سنة 2018، الجزائر.

و تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

-وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، و هي علاقة طردية موجبة.

-أثبتت الدراسة أن هناك رضا وظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عنصر من

عناصر الرضا الوظيفي.

- كما توصلت الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة فيما يخص المتغيرات الديمغرافية للعينة المدروسة.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

تناول كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية عنصر المورد البشري و كذلك قياس بعد الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات محل الدراسات

إبراز انه توجد علاقات بين المتغيرين الرئيسيين كل من الرضا الوظيفي و المورد البشري

أوجه الإختلاف :

الإختلاف من ناحية نوع المؤسسة المستقبلة للدراسة و اتخاذنا لمؤسسة خدماتية الحدود الزمانية للدراسة كذلك تختلف و يوجد هناك فارق زمني معتبر بين دراستنا و الدراسات السابقة

تاسعا: صعوبات الدراسة

1. إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الإجتماعية مما يجعل دراسته معقدة و تحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم؛
2. و أيضا صعوبة الحصول على المعلومات الكافية و اللازمة لموضوع البحث من طرف المؤسسة من أجل إعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة؛
3. صعوبة توزيع و إسترجاع الاستبيانات الموزعة. ؛
4. ضيق الوقت لإعداد الدراسة سواء النظرية أو التطبيقية و جمع المعلومات؛
5. الأزمة الصحية التي تمر بها البلاد بسبب جائحة كورونا covid19 من خلال القيود الصحية المفروضة في المؤسسة؛

عاشرا : هيكل البحث

للإجابة على إشكالية البحث وإختبار فرضياته والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه، اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة .

الفصل الأول


يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، حيث يتناول المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي وضمن هذا المبحث ستلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، عناصر وعوامل الرضا الوظيفي و أنواعه و مظاهره ، اما المبحث الثاني فقد تناول اليات تحقيق الرضا الوظيفي وفيه البرامج الداعمة للرضا الوظيفي و أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي و السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي. اما المبحث الثالث فقد تم التوجه فيه الى عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه

الفصل الثاني

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، يتناول المبحث الأول ماهية أداء المورد البشري من مفهوم و عناصر و محددات الأداء و كيفية حدوث الأداء والعوامل المؤثرة عليه ، اما المبحث الثاني فتناول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة من مفهوم لتقييم الأداء و اسس تقييم الأداء و أهميته و معايير تقييم الأداء و خصائصها اما المبحث الثالث فقد تم فيه تناول خطوات و صعوبات تقييم الأداء و علاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري

الفصل الثالث

في هذا الفصل تطرقنا الى ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول تم تناول تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر، اما في المبحث الثاني تناولنا منهجية الدراسة الميدانية حيث استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ، اما في المبحث الثالث فقد قمنا بتحليل نتائج الدراسة



الفصل الأول: مدخل
نظري الرضا الوظيفي

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

تمهيد

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والعلوم الأخرى ، فظهرت العديد من الدراسات والبحوث للإجابة على أسئلة تتعلق بمدى رضا الموظف عن عمله من عدمه ، وبضخامة تلك الدراسات المتعلقة به. ، استخدم العلماء الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تعريف مفهوم الرضا الوظيفي. تم استخدامه للإشارة إلى المواقف التي يتبناها الموظف تجاه عمله ، والتي يتم التعبير عنها في الصور السلوكية. لذلك سوف ندرس هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : اليات تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : نظريات الرضا الوظيفي مؤشرات و طرق قياسه

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث الإجابة 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 الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية

وضمن هذا المبحث ستلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، عناصر وعوامل الرضا الوظيفي و أنواعه و مظاهره

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت ويمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.¹

وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي.

تعريف الرضا

الرضا لغتا هو ضد السخط، وارتضاء يعني راء له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه²

أما اصطلاحاً : فعرف ممفورد Mumford " الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها " ³

تلاحظ أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا والعمل الذي يمارسه الموظف ولكنه أهمل جانباً من العوامل الشخصية للرضا ومكوناته.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 194 195

² ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار مدار، بيروت، المجلد 15، 2005، ص : 168

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 196.

من خلال تعريف أسيل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا أي أن حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقاً.

والملاحظ هنا إدخال مبدأ التقديم على الرضا فهو يرى أن حالة الرضا للفرد تتحقق عندما يكون نتيجة التقييم إيجابية مقابل التضحيات التي يقدمها الفرد.

وينظر إلى ما سبق أنه يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها

ب: تعريف الرضا الوظيفي.

سنتناول في هذا العنصر تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به و أهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع إذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضاً ومعقداً، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة

يعرف إدوين لوك EDWIN LOCKE الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة¹

نلاحظ من خلال تعريف إدوين أنه يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة تقييم الفرد لوظيفته إيجابياً وأهمل الإشارة إلى الشيء الذي يتم تقييمه

أما ستون STONE فيعرفه بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها²

¹ سامي بن عبد الله البلعسين، الرضا الوظيفي المندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المحلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص: 243

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق، ص : 195

ومن الملاحظ أن هذا التعريف قد أهمل الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على الرضا الوظيفي واهتم هنا بالأثر الوظيفي

ولقد عرف فروم فكتور VROOM VICTOR الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه¹ نفهم من هذا التعريف أنه نظر فروم إلى الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يحدد شيئا عن مكونات الرضا الوظيفي

أما بلجن (BLEGEN) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الفرد باتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة²

يلاحظ هنا أن الرضا الوظيفي ناتج عن التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ولم يشر لنا طبيعة الشعور الإيجابي أو سلبي

ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحملة الموظف أثناء أدائه لعمله الرضا العام عن الوظيفة ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله

من خلال هذا التعريف نستنتج ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي:

أ . الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر

ب . الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه

ج . الرضا الوظيفي هو حالة من القبول و القناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته و تنبؤاته في بيئة عمله

¹ شاطر شفق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر 2010 ،

ص 5

² حنان عبد الرحيم الأحدي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية والمجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13 العدد

03، الكويت، 2006، ص 308

المطلب الثاني: عناصر و عوامل الرضا الوظيفي

1 عناصر الرضا :

باعتبار الرضا الوظيفي شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بوجود جميع عناصر الرضا المحددة كالتالي :

الرضا عن الأجر : ان الاجر يمثل مصدر إشباع جزء من الحاجات الفردية، وأثبتت مختلف الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، ومن الجدير ذكره أن هرزبرج خالف هذا الرأي، عندما أكد أن الأجر يغدي فقط الحاجات الدنيا ويمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد.

الرضا عن محتوى العمل : تلعب طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله.

الرضا عن الإشراف : تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة طردية بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

الرضا عن جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للعمل أو مصدر توتر له ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن العمل و العكس صحيح¹.

الرضا عن فرص الترقية : يمكن وصف العلاقة بين الرضا الوظيفي و فرص الترقية بالعلاقة الطردية ، حيث أكد فرووم 1964 vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح الفرد في فرص الترقية، فكلما شعر الموظف ان ما يقوم به محل شكر و تقدير و انه لا يبد ان يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ارتفع مستوى ادائه².

¹يمان عبد الرضا مجّد ، كوثر كامل دارد، أثر الرضا الوظيفي في الابداع و علاقتهما بالمؤهل العلمي لاصحاب القرار من التدريسيين في كليات و معاهد هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد 24، العدد9، بتاريخ (01) ديسمبر 2010، ص201/202

²د/مزبانى النوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة ورقلة ، العدد الثاني جوان 2011، ص5

2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه

أ. العوامل التنظيمية :

• **نظام العوائد :** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل¹

— **الأجر :** إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إعمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه.

— **الحوافز :** "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.²

— **الترقية :** يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية بعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.

¹ نور الدين شول، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة ليل شهادة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم السيرة جامعة الجزائرية الجزائري 2013، ص 198

• السياسات التسييرية:

__ نمط الإشراف : يعني نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمؤسسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وحل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل في القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.¹

__ قيم وأهداف المنظمة : كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو تفجع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.²

__ سياسة المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوطح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الإستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي³

• ظروف العمل

__ ظروف العمل المادية : بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تحارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز و النظافة، وسائل العمل وغيرها، وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل

¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية والإسكندرية، مصر، 2005، ص 148

² محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 235

³ أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره، ص 151

كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي¹

__ **الظروف الإجتماعية (جماعة العمل):** يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة² و يشير جمال الدين مُجد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تأثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والإتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.³

__ **محتوى العمل:** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن هذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أنحائه، ويعتبه هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية:⁴

الأثراء الوظيفي: إن مدخل الأثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعضي نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويضي متزايد من السلطة للعاملين.
التكبير الوظيفي: باعتبار أن الفرض الأساسي الشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم الزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله
التدوير الوظيفي: يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

__ **ساعات العمل (برنامج العمل):** يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل كارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا القطاع كما فيهم من يرتاح النظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن

¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق، ص 151

² صديق مُجد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003، ص 205

³ جمال الدين مُجد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002، ص 66

⁴ جلال إبراهيم العيد + جمال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص 163، 166

للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا.

ب. **العوامل الذاتية** : أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي :

__ **تحمل الضغوط** : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.¹

__ **تحمل الضغوط** : كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فأهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.²

__ **المكانة الإجتماعية** : المكانة الإجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي لدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.³

__ **الرضا العام عن الحياة** : يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.⁴

¹ احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ص 157

² أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000، ص 243

³ احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص 157

⁴ محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 204

المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي

1.أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي:¹

أ. الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون اما راضي او غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها اصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد القاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

ب. الرضا النوعي : يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الإجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن ان تكون أسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته .

2.مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن ان يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل :²

- قلة الفاقد من مستلزمات الانتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و إستقرار العمال
- ان الابداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين الى حد كبير عن عملهم

¹ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص 19

²أشرف مجّد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص335

- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة او المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة ان هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المنظمة في اذهان العمال تؤدي دائما الى ان يدافع العمال عن منظماتهم و أن يقفوا بجانبها و ان يكون لهم ولاء و انتماء لها و هذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم

- استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير و ادخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل و مشاركتهم الحقيقية لدفع و تطوير العمل و نظمه تدل على مدى الرضا و قرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم

المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

جاء في هذا المبحث بعض الآليات التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى العالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء في المؤسسة والعمل من أجل تحقيق أهدافها من بينها البرامج الداعمة للرضا كبرامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل وبرامج الرفاهية الإجتماعية... إلخ، وكذا الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي كارتفاع درجة الرضا الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين كما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة، أما فيما يخص الإجراءات التي يمكن إتباعها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين منها: زيادة الأجور لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية، تحسين ظروف وبيئة العمل والعدالة في السياسات ومعايير لكل الموظفين.

المطلب الأول: 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 مايلي¹:

1 -برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

¹ محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 274.

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- أ- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث...إلخ.
- ب- معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة...إلخ.
- ج- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.
- د- التقليل من رتبة الأعمال من خلال برامج الأثراء أو التوسيع الوظيفي.

3-برامج الرفاهية الإجتماعية:¹

و ذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل و يجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة.

4 -برنامج الأمن و السلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:²

أ - تجزئة العمل: دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها.

ب - تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج الخطوة- أ - يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي إما أن تكون:

بيئة العمل المادية و ظروفها.

¹محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص274

²نفس المرجع السابق

بيئة العمل النفسية و الإجتماعية.

الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:¹

وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق... إلخ. ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... إلخ. وهناك أيضا أمراض 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.

د- تدريب العاملين:²

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.

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

هـ - سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

و - المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.³

5 - برامج الرعاية الصحية:

¹ نفس المرجع السابق

² محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 275

³ نفس المرجع السابق

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الإعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها بإستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.¹

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتية:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسمى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.²

7- برامج حلقات الجودة:

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسمى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.³

8 - برامج الجودة الشاملة :

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء... إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص276

² نفس المرجع السابق، ص276

³ نفس المرجع السابق

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:¹

- الثقافة التنظيمي.

- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

-النمط القيادي.

- أسلوب تنفيذ الأعمال.

- التدريب.

المطلب الثاني: أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:²

1-إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

2-إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في

المؤسسة.

3-إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4-إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

5-هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية للمؤسسة ومدى فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا

¹ نفس المرجع السابق

² سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص:180

الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

المطلب الثالث : السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي نوجزها فيما يلي: ¹

1. زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.

2. إثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويق للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات.

3 - تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.

4 - تحسين ظروف وبيئة العمل.

5. العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

6 - إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

7 - الإتصالات الفعالة في المؤسسة ما بين الإدارة والموظفين.

8 - الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي ، مؤشرات و طرق قياسه

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و وضع اسس لقياسه و مؤشرات له لدى العاملين، و في هذا المبحث سنحاول التوجه و عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

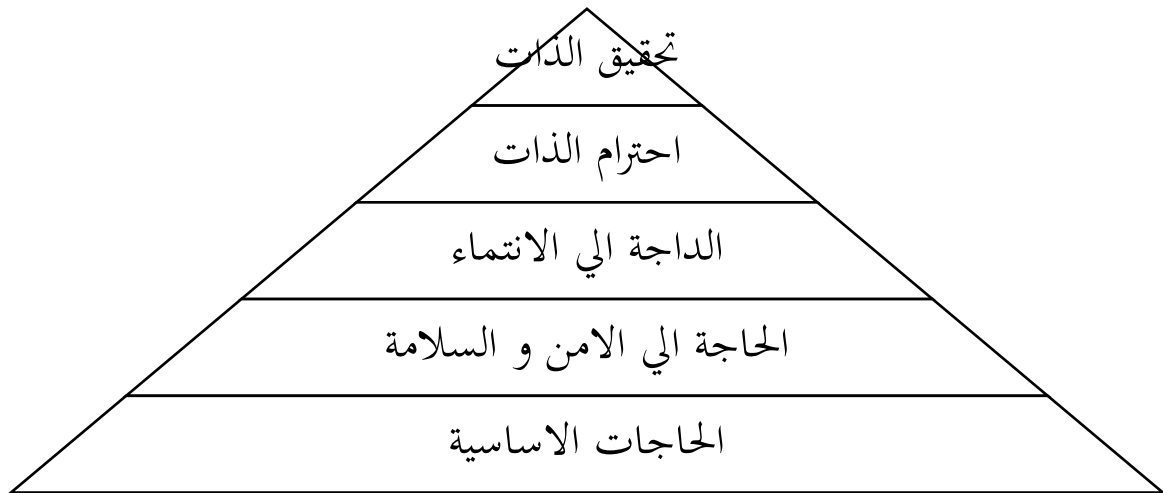
¹ سهيلة مجد عباس، مرجع سابق، ص: 180.

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و مما لاشك فيه ان هذه النظريات قد ارسيت مبادئ هامة و اساليب فنية و افكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Masloue Abraham):¹

تعد النظرية الإنسانية او ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ ان تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1945 م، عمد نشر أبرام ماسلو كتابه « الحافز والشخصية »، و ترى هذه النظرية التي اوضحت ان دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الإقتصادية و الإجتماعية فقط، و انما ثمة دوافع اسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و ان حاجات الأفراد يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم، في اشارة الى الاسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما اريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن ان تندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 219

¹ إحسان دهش جلابة إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 218، 219

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرهام ماسلو كآلاتي:¹

أ - **الحاجات الأساسية (السيولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. و مايقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجر و الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، و اوقات الاستراحة.

ب - **حاجات الأمن والسلامة :** وتمثل حاجات الامن و السلامة في حاجة الفرد إلى الامن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته أو تحدد مستقبله او مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات : الحاجة الى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الاصابات و الحوادث في العمل.

ج- **الحاجات الإجتماعية :** و تعرف ايضا بالحاجة الى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة أو الوطن، و الحاجة إلى الصداقة و الحب، و من مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد الى الانتماء الى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المنظمة، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

د - **الحاجة الى الاحترام :** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين. و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال او مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

هـ - **الحاجة الى تحقيق الذات :** وهي من اصعب أنواع الحاجات و تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، و التعبير الى اقصى حد عن المهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الابداع و النمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

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

¹ إحصان دهش جلابة إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 218، 219

- إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك
- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات
- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الإجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
- وعليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها ²:

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الإجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام.

كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة لتوافق والظروف الجديدة المحيطة به.

¹عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 90

²مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 134-135.

2- نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory):

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Herzberg Frederic) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.¹

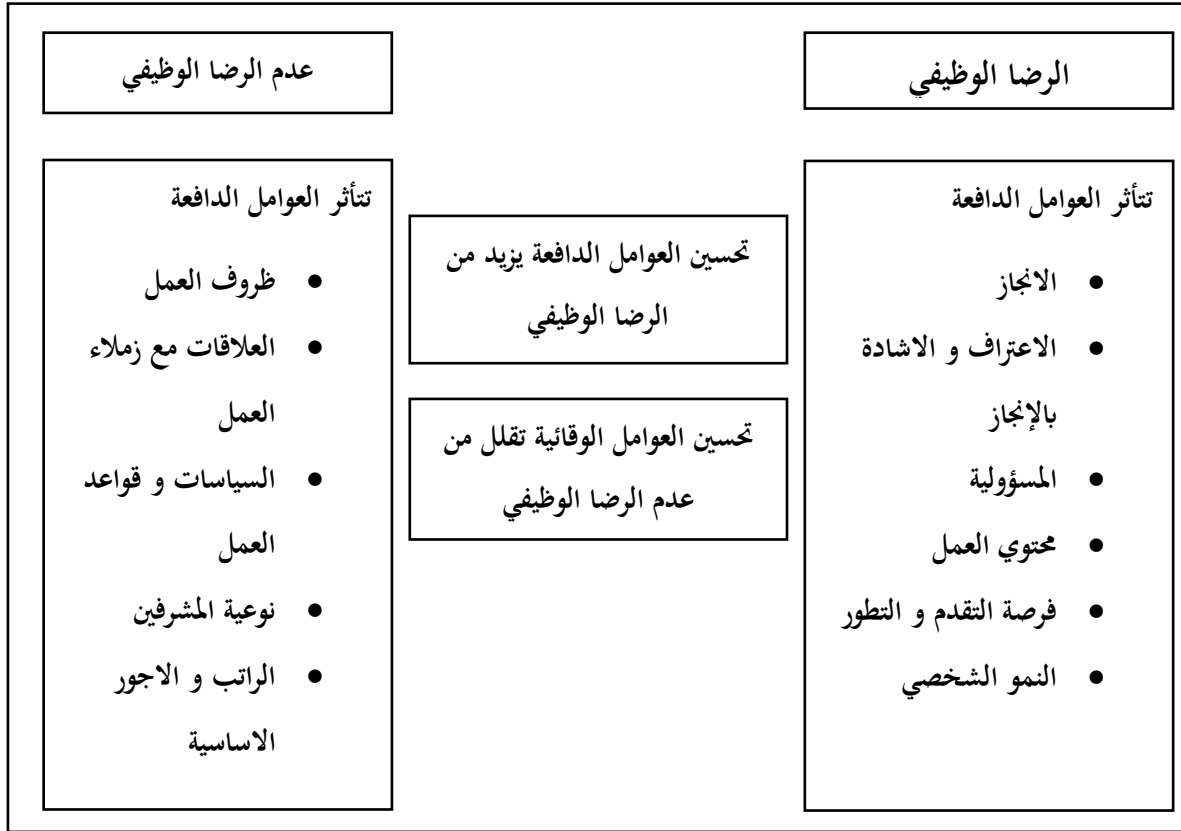
صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.²

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

¹ الباري إبراهيم درة + زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 392

² جيرالد جرينج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص 208

الشكل رقم (02): محتوى نظرية هرزبيرج (العاملين)



المصدر : صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 464

بين الشكل السابق أن نظرية هرزبيرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

• المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل.

• المجموعة الثانية "العوامل الوقائية": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي. أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف والأجر. وعلى الإدارة أن تحتم بكلا المجموعتين وندرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها :

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، وهنا لا تتمكن من تعميم نظريته

- حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس

- التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وتربطهما العلاقة سببية متبادلة

- افتراض هرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا الخطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء

رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

3. نظرية التوقع (Expectancy theory) :

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H. Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الباحثين، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير (Lyman W. Porter) و ادوارد لولر (Edward F. Lawler)¹

و تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.²

و بعبارة أخرى تتركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي :³

الجاذبية للمنفعة : و هي مدى الأهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 398

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 154

³ محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 80

الإرتباط بين الأداء و المكافاة : و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الأداء.

الإرتباط بين الجهد و الأداء : و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الأداء.

و تفترض نظرية التوقع الآتي :¹

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

- يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة

- يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة

4-نظرية القيمة (Value Théory) :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (loucke Eduin) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.²

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:³

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

مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر

أهمية هذا العنصر بالنسبة له

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل

¹إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 228

²محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 201

³جيرالد جرينج + روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 209، 210

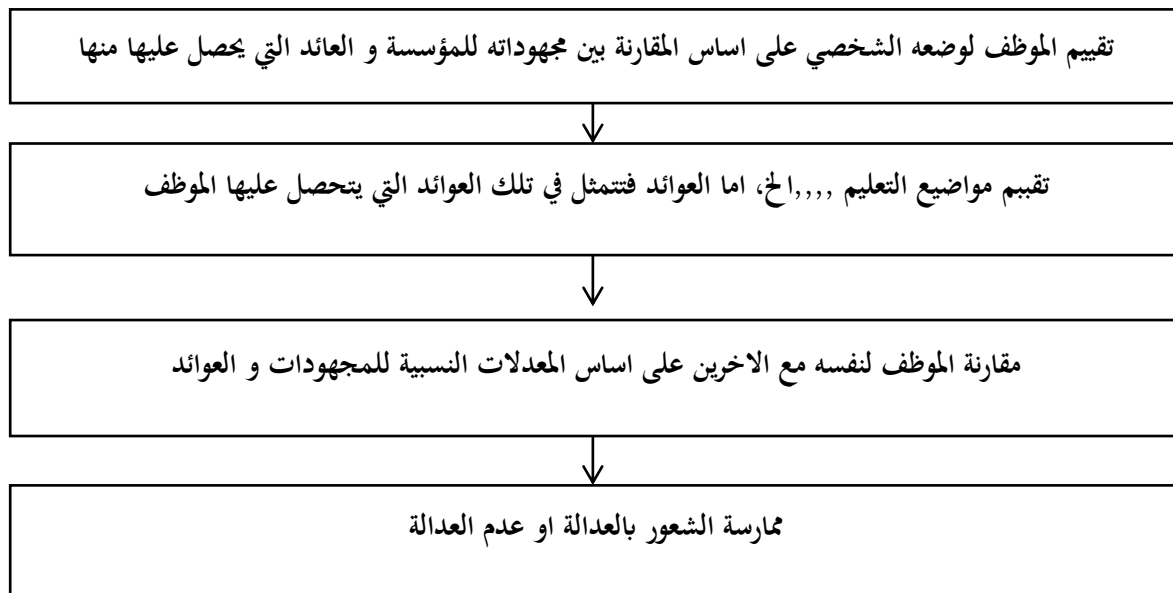
عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

5. نظرية العدالة (Equity Theory):

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (stacy admns) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح¹

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

الشكل رقم (03) : خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



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

¹ محسن علي الكبير، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005 ، ص 309

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

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين جهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه الجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين جهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها أثر تلك الجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس الجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن جهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:²

- تقليص مجهوداته في العمل

- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد

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

- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فان واجب الإدارة تتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.³

¹ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 216، 217

² غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 216، 217

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009ص

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

6. نظرية أكس (X) و اي (Y) لدوغلاس ماكريجور :¹

قدم العالم دوغلاس ماكريغور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام بإختبار افتراضات اساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمها نظرية أكس (X) و اي (Y)، و آن هاتين النظريتين بيان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين.

أ. نظرية أكس (X): و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل

- الانسان حامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل

- بفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده و بوجهه و يشرح له ما يعمل

- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان الى العمل

- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان لكي يعمل

- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل

و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الاساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، و جعلت التهديد و الاشراف الحكم على العاملين وسائلها، و هذه السياسة وضعت التناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد اثبت العلوم الإجتماعية بطلانها و نفتت تلك الصفات التي تم الصاقها بالبشرية، و جاءت بان هذه صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه، بل انها اهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.²

¹قارة محمد رجب لمي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011، ص 50.49

²قارة محمد رجب لمي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص50.

و من هنا فإن العمالة المؤقتة كأفراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصيرون ادوات معطلة للعمل و هذا عكس ما يزيد الوصول اليه و هو ان يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و افكارهم، بما يعود بالنفع عليهم و على الآخرين الذين يتعاملون معهم.

ب نظرية اي (Y): هذه النظرية الى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني و هذه الافتراضات :¹

- أن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة
- ان الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، اذ ان العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الأهداف التي التزم بها
- ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها
- يعمل الانسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، و ان كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و اشباع حاجة تحقيق الذات
- و بالنظر إلى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد انها أكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) و ذلك لان نظرية (Y) ترى ان الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و ايجاد نوع من الابداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته و تحقيق الأهداف المتفق عليها، و أكثر الشفاء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل و على العمل و على المؤسسة بل على المجتمع كله.²

¹ نفس المرجع السابق

² قارة مجد رجب لمي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص.50

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

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

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:¹

-إرتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل أثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى إرتفاع التكاليف

- تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات

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

الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل

تدهور الإنتاجية

التمارض لتسهيل عملية الغياب

اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة

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

¹ زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2000، ص 77

² زهية غزيون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص111

1. التمارض :

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

2. كثرة الشكاوي :

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

3. الإضراب :

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

4. اللامبالاة والتخريب :

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

5. الرضا عن العمل والإصابات :

¹ زهية غزيون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 111

² نفس المرجع السابق

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

المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي

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

1. المقاييس الموضوعية:

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

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

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص50

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب¹ إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:²

$$\text{معدل الغياب} = (\text{مجموع ايام الغياب للأفراد} / \text{عدد ايام العمل} * \text{متوسط عدد الأفراد}) * 100$$

حيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسومية التي يتم فيها العمل.
- ب. ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى إرتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = (\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة} / \text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}) * 100$$

¹محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، صص 41، 42.

²أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 405

الفصل الأول :

مدخل نظري للرضا الوظيفي

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

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

2. المقاييس الذاتية :

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

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

مايلي:

<input type="checkbox"/>	اوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	اوافق
<input type="checkbox"/>	لم اقرر
<input type="checkbox"/>	لا اوافق
<input type="checkbox"/>	اعارض بشدة

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 42

² محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 288، 289

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء،¹ وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتحاد الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:²

- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان

- إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة العامة.

- إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

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

ب. طريقة هرزبيرغ (Herzberg) : تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك فيض مشاعرة نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدتها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.³

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 43

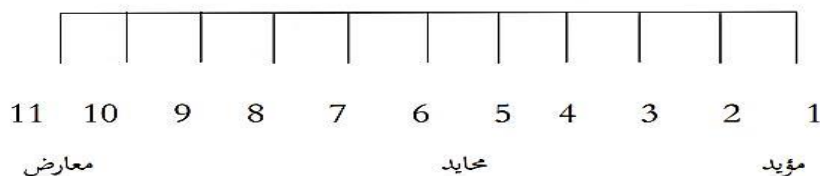
² محمد عمر الطنوني، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 122، 123

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 415، 416

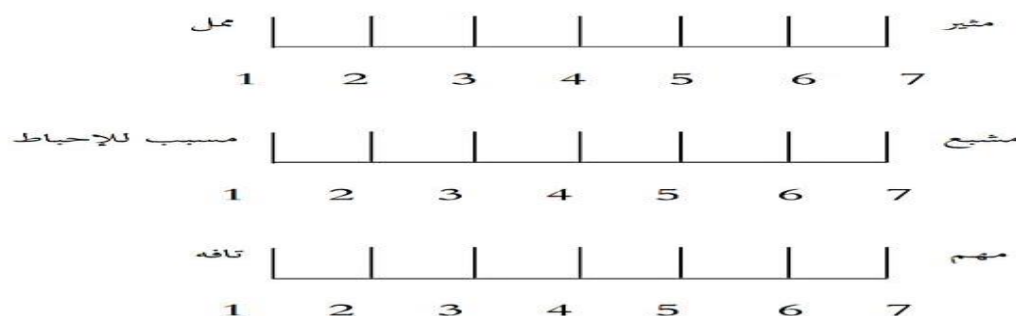
ت. طريقة ثرستون (Thurstone) : وضع كل من Thurstone et Chave عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى 11 (قسما) أو فئة، بحيث توضع، الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11) والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.

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



ث. طريقة أوزجود (osgood) : يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. وفيما يلي



¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45

مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة:

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

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

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويلى هذا إختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون إرتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون إرتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.¹

ج. طريقة جثمان (Guttman) : حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لاشعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.²

¹أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره، ص ص414، 415،

²محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص ص123، 124،

خلاصة :

في النهاية يمكن القول إن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة في المجتمعات ، لأنه يعبر عن الحالة النفسية اللطيفة التي يصل إليها الموظف بدرجة معينة من الرضا ، والتي تحدث له نتيجة تعرضه لمجموعة من الأشخاص. عوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية ، لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر ويؤثر عليه بعدة عوامل ، لكن ما يهم المنظمة أن الرضا الوظيفي يحقق أهدافها وأهداف الموظفين معًا ، ويحسن الأداء ، ويزيد من إنتاجية الفرد ، الولاء ، والإرتباط بالمنظمة أكثر ، ويقلل من معدل دوران العمل والشكاوى والحوادث ومعدلات التغيب في المنظمة. وعليه تتبنى المؤسسة آليات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها ، مثل مساعدة ودعم العامل في الوظائف الصعبة والغامضة ، وتوفير ظروف العمل وتحسينها ، وتوفير جو من التوافق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة ، من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع معنوياتهم ويزيد من درجة الرضا الوظيفي وكذلك معالجة مشاكل الموظفين مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: أداء

المورد البشري

الفصل الثاني: أداء المورد البشري

تمهيد

كان أداء الموارد البشرية ولا يزال محل اهتمام وجدل في المجال الإداري ، حيث يشكل أهم أهداف المؤسسة ، ويعتمد مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية في بالإضافة إلى ظروف العمل وكذلك البيئة. وهي وظيفة تقييم الأداء ، فهي وظيفة قديمة تطورت إلى وظيفة متخصصة لها قواعد ومبادئ ومعايير رسمية توضع على أسس علمية وموضوعية.

و لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على أداء المورد البشري و مفهومه و طرق تقييمه وكذلك خطوات التقييم و الصعوبات وعلاقته بالرضا الوظيفي ، كما هو موضح في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثالث: خطوات و صعوبات تقييم الأداء و علاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

لقد اختلفت تسميات أداء الموارد البشرية، فهناك من يطلق عليه أداء العاملين، أداء الأفراد، الأداء الوظيفي، الأداء المهني، حيث نال اهتماما كبيرا من قبل المنظرين و الباحثين في المجالات الإدارية، إذ يعتبر الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة و ذلك على مستوى الفرد و المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و عناصره

إن موضوع الأداء لا يزال من الموضوعات الغامضة و المثيرة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

1. مفهوم الأداء

1.1 المفهوم اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى الشيء ، و أوصله و الاسم الأداء : أدى الأمانة ، و أدى الشيء قام به.¹

بينما عرفه القاموس الفرنسي ، بأنه نتيجة أو كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد، بعد جهد معينو يتم الحكم عليه بالأمثل الجيد الكفاء.²

2.1 التعريف الاصطلاحي:

تعريف الأداء من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء

¹ كمال والشرش الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2015 ص 83

² دهاني سهيلة، معايير قياس الأداء المهني لدى الصحفي الجزائري، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات المجلد 101، العدد 10، 2017 ص122

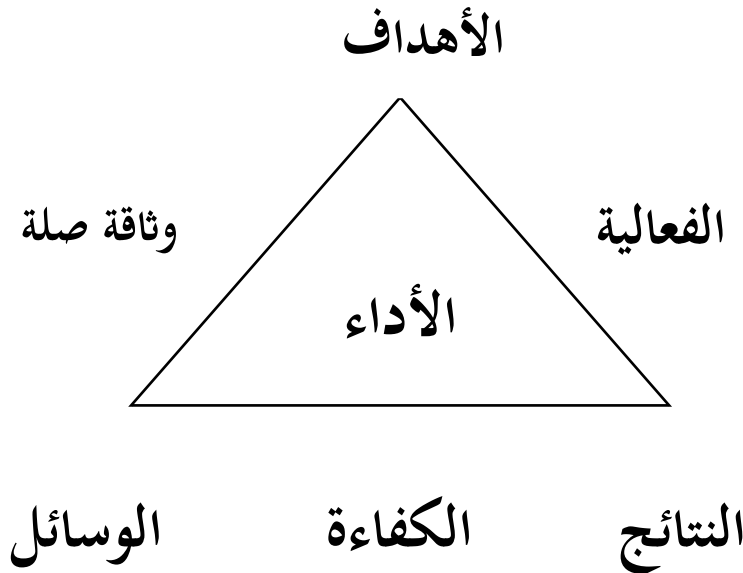
و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة".¹

✓ تعريف الأداء:

تشتمل أنظمة إدارة الأداء على مقاييس كلا من السلوكيات (ما يفعله الموظف؟) و النتائج (نتائج سلوك الموظف) لا يشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف و لكن السلوكيات نفسها فقط بالأداء تكون عن سلوك أو ما يفعله موظف و ليس عن ما ينتجه الموظفون و نتائج عملهم.²

و في نفس السياق عرف توماس جيلبرت ThomaGilbert الأداء على أنه مركز المثلث لتجميع المفاهيم : الكفاءة، الفعالية و الملاءمة ، يمكن ربط هذه المفاهيم في اللوح الثلاثي ب: الأهداف، الوسائل و النتائج.

الشكل رقم (4): نموذج جيلبرت 1980



المصدر : بومدين مجّد، البعد الأخلاقي في تقييم أداء الافراد و المنظمات، دراسة تطبيقية جامع أبو بكر بلقايد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم تسير جامعة تلمسان، 2015، ص 88 .

¹ بومدين مجّد، البعد الأخلاقي في تقييم أداء الافراد و المنظمات، دراسة تطبيقية جامع أبو بكر بلقايد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم تسير جامعة تلمسان، 2015، ص 87/88

² سامح عبد المطلب عامر إدارة الأداء ، دار الفكر ناشرون و موزعون، المملكة الاردنية الهاشمية عمان، الطبعة الأولى 2011، ص 112

و يشير الأداء الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. و هو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، و لكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹

من بين أهم المصطلحات المرتبطة بالأداء:

الكفاءة و الفعالية : حيث تعبر الكفاءة عن كيفية المجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع أفضل الطرق و الوسائل الموصلة للأهداف ، و تشير أيضا إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات أما الفعالية فهي العلاقة بين الأهداف المخططة و النتائج المتوصل اليها و تفسر مدى تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح ،

و يعرفه (العديلي، 1995) بأنه "الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه في فترة زمنية محددة، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية ، للنهوض بأعباء المسؤوليات ، و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و المستقبل"²

و كذلك يشير الأداء الى "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³.

تعريف أندرو " (Andrew) الأداء الوظيفي هو تفاعل لسلوك الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف داخل المؤسسة" .

تعريف المير (Almer): "الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود تعانديه للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁴

¹ راوية مجّد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع نشر توزيع ، مصر ، 2000 ص 215

² عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الاردن ، الطبعة الأولى، 2014 ص 49

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين ادار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012 ص 13

⁴ صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد، جامعة تلمسان، 2012، ص 93

و أخيراً يمكن القول بأن الأداء هو سلوك يعبر فيه الفرد عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة و عن مدى فعالية وكفاءة الفرد في انجاز و اتمام مهام الوظيفة الموكلة اليه.

2. عناصر الأداء:

يعبر الأداء عن النتائج التي يحققها الموظف بعد أدائه للمهام الموكلة اليه ،ومن هذا تميز عدد من العناصر المساهمة أو المؤثرة في الأداء ، منها ما يتحكم فيها الفرد نسبياً و منها ما هي خارجة عن سيطرته من أبرز هذه العناصر ما يلي ¹:

1.2 الموظف: وما يمتلكه من مهارات و معرفة وكفاءات ، و قيم و دوافع

2.2 الوظيفة: ما تنصف به من شروط ، و تحديات ، و ما توفره من فرص عمل ممتعة فيها تنوع للمهام و تحد.

3.2 الموقف: ما تنصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة ، و التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ، ووفرة الموارد ، و الأنظمة الإدارية ، و الهيكل التنظيمي.

و يمكن اضافة بعض العناصر الأخرى:

المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل القدرات الخيرات و المهارات و المعارف العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

كمية العمل المنجزة: و يقصد به سرعة و مقدار العمل الذي يمكن للعامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل و هي تعبر بطريقة او بأخرى عن الطاقة الجسمية و العقلية و النفسية التي يسحرها الموظف لأداء مهام وظيفته.

نوعية العمل: و تتمثل في مدى ادراك الفرد لعمله و ما يمتلكه من دافعية و رغبة في العمل و مهارات فنية و قدرة على تحمل الضغوط و التنظيم و تنفيذ العمل مع تجنب الوقوع في الاخطاء.

المثابرة: و يقصد بها التفاني في العمل و الجدية و القدرة على تحمل المسؤوليات التي تفرضها الوظيفة و انجاز المهام في الاوقات المحددة لها.

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 51

المطلب الثاني: محددات الأداء

اختلفت الآراء حول محددات الأداء، إذ أن المحددات تختلف من فئة عمال لأخرى، من مؤسسة الأخرى، وتتأثر بالعوامل البيئية الخارجية، لكن ورغم كل الصعوبات توصل بعض علماء الإدارة كـ porter و زميله لولي Lawler لنموذج يضم 3 مكونات لتحديد الأداء الوظيفي:

الجهد: يعرف على أنه الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته لتحقيق معدلات أداء عالية في عمله.

القدرات و الخصائص الفردية: هي مميزات شخصية و خيارات سابقة، لا تتغير خلال مدة زمنية قصيرة، و هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المعطى

ادراك الدور أو المهمة: يتمثل في السلوك الانساني و هو تفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه.¹

محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهود الفرد المبذولة للقيام بأعماله و ما يتمتع به من مهارات و خبرات وكذلك مدى ادراكه لمهامه.²

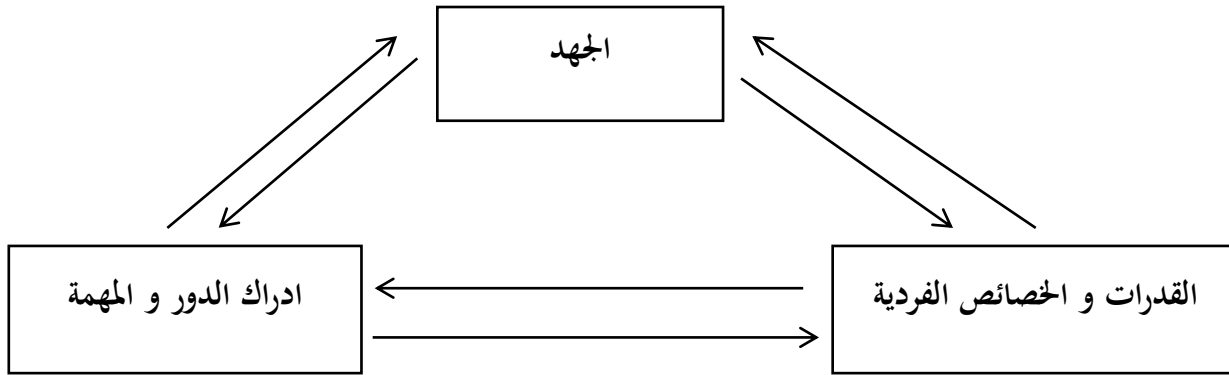
و لكن يرى سليمان "أن الأداء لا يتحدد خلال توافر او عدم توافر بعض المحددات دائما هي النتيجة المحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية".³

¹غازي حسن عودة الخلافة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ص 30.

²زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و السمية البشرية، المركز الجامعي تيسمسيلت، ص 251-

³عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي مرجع سابق، ص 51

الشكل رقم(5): محددات الأداء



المصدر: راوية عُهد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع نشر توزيع ، مصر ، 2000 ص 215

المطلب الثالث: كيفية حدوث الأداء والعوامل المؤثرة عليه

باعتبار الأداء سلوك تنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل، و يتطلب حدوثه توفر مجموعة من الخصائص الشخصية لدى الأفراد كالرغبة و القدرة في الأداء، الى جانب اجراءات تتحدها الإدارة من أجل تفعيل الأداء بتوفير الوسائل و الحوافز، و تذكر فيما يلي.

1- يحدث الأداء:

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة و المرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه و هذه النظم هي:¹

1-1 النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي Task-Based systems تستخدم هذه النظم اجراءات ربط امكانيات

،قدرات و أهلية عمال المنظمة، مع التكنولوجيا المتاحة بها، لتحويل المدخلات أداء الى مخرجات ذات قيمة.

2_1 نظم بيئة الأداء الإجتماعية و السياسية Social -political systemis تحتم هذه النظم بإشباع

احتياجات الأعضاء الإجتماعية، و السياسية، و توظف عمليات الاتصال و التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، لا عادة توزيع المكانة، و القوة، و التأثير، طبقا لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات.

¹ عصمت سليم قرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ص52

1_3 النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء **Individual-Based systems** يشمل هذا البعد عوامل القدرة و الرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي و التي تحمل له في لحظة معينة معان خاصة فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضا و هذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد، اذا اختلف القائمون بالأداء.

2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على أداء الوظيفي ما يلي:¹

1.2 غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك أهداف محددة من معدلات الانتاج و معدلات الأداء التي تريد أن يقدمها الأفراد ، لن تستطيع محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

2.2 عدم المشاركة في الإدارة : أن عدم اشراك الموظفين في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية يسأهم في خلق فجوة بين القيادة الادارية و الموظفين ، ما قد ينعكس بالسلب على أدائهم لمهامهم..

3.2 اختلاف مستويات الأداء: ضرورة وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد المتوسط و الضعيف فعدم وجوده يؤثر على أداء الموظفين و عدم نجاح الأساليب الادارية .

كما يمكن اضافة بعض العوامل و هي:²

غياب أنظمة التحفيز الفعالة: ان دفع الأفراد للقيام بأداء متميز و فعال يتطلب توفير مجموع المحفزات المادية و المعنوية فالأداء الجيد لا طالما ارتبط بالعلاوات و المكافآت و الترقيات ، و بالتالي زيادة مستويات الأداء مرهونة بمستوى المحفزات التي توفرها الإدارة.

مشكلات الرضا الوظيفي : باعتبار الرضا الوظيفي مجموعة مشاعر و أحاسيس الموظف اتجاه عمله فهي اذن تؤثر بطريقة مباشرة في أداء الأفراد، فكلما كانت أحاسيس و مشاعر الأفراد ايجابية نحو عملهم كلما زادت مستويات الأداء و ان كانت سلبية أثرت سلبا على أدائهم

¹ فريد حميلي ، التدريب كمدخل لتحسين الموارد البشرية ، دراسة حالة مجمع سيدال فرح فرمال بعنابة،جامعة أم البواقي ص 72

² فريد حميلي ، التدريب كمدخل لتحسين الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره ، ص 72

مشكلات التواصل و الاندماج في مجموعات : العمل يتطلب الأداء الجيد توفر لدى الأفراد مهارات اتصال فعالة ، ما يمكن الأفراد من الاندماج في مجموعات العمل و بناء فريق عمل، يسوده جو التعاون و تبادل الافكار و الخبرات.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإدارية ، حيث يمثل التقييم وسيلة فعالة لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في أداء الأفراد بغرض إيجاد الحلول اللازمة لدفع و تحسين الأداء .

1 . تعريف تقييم الأداء:

لقد تباينت و اختلفت المسميات الخاصة بتقييم أداء الموارد البشرية، فقد سميت تارة بتقييم الأداء Performance Evaluation كما سميت بقياس الكفاءة Rating و اخرون سموها بتقييم الكفاءة¹ Efficiency Evaluation ، لكنها من الناحية الموضوعية تبقى تحمل دلالة وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين ، و أكثر المسميات استعمالاً هو تقييم الأداء حيث عرفه ماهر " بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"² . ويشير كل من قودل و هول (Godal et Hall) إلى تقييم الأداء على انه يمثل " العملية التي من خلالها نقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها و محاولة تنمية و تطوير هذا الأداء."³ و عرفه المعهد البريطاني للإدارة بأنه "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه و مقدرته و غير ذلك من الصفات اللازمة للتأدية العمل بنجاح."⁴

¹نوري منيرة ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، 2014 ص 137/138

²عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص 54

³صبيان إيمان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 199

⁴مدثر حماد الشيخ التجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2015 ، ص 114

أما "عبد الباقي" فيعرف تقييم الأداء باله دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم ، و ملاحظة سلوكهم ، و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ، و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على امكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله المسؤوليات أكبر أو ترقيته الوظيفة أخرى.¹

و بعض هذه المفاهيم تركز على تحديد مدى الناحية اي فرد من العاملين ، و كذلك تحديد مدى امكانية لتحسين الناحية هؤلاء العاملين و بذلك تكون تقييمات الأداء احدى الوسائل الهامة في إدارة الموارد البشرية و في تحقيق غايات المنظمة و أهدافها.

انها عملية من شأنها الاحه الفرص للأفراد العاملين للترقية و للحصول على تقديرات و مكافآت عادلة و البروز و التميز في ما لو اتيح نظام تقييم عادل يساوي بين الأفراد العاملين و يراعي الدقة و الموضوعية في التقييم .

تقييم الأداء عملية مستمرة تتطلب الملاحظة و التحليل المستمر للأداء وفق سياسات و معابر و مواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.²

ويرى الباحثان أن تقييم الأداء هو المحور المركزي للرقابة الادارية و هو عملية مستمرة متكاملة تهدف إلى الوقوف على مدى تطابق أداء الفرد مع الأداء المراد الوصول اليه بعرض تمكين المنظمة من تعزيز قيمتها و قدرتها على النحو الذي يسهم في بناء و تطوير التوجهات المستقبلية لعاملها.

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص 54

² نوال يونس مجد ال مراد ، نظام تقييم داء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات إدارتها ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ص 51/52

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء و أهميته

1. اسس تقييم أداء :

تقوم عملية تقييم الأداء على أسس ، من بينها:¹

1.1. ان التقييم ينصب على أداء الفرد ، او نتائج اعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى،

2.1 . ان التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

2 أهمية تقييم الأداء: لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة ، فهو عملية من شأنها أن تعود بالمنفعة على كل من الإدارة و الموارد البشرية في نفس الوقت و تتحلّى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

1.2 تخطيط الموارد البشرية : إن فاعلية و نجاح عملية التقييم يسأهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية ، و تساعد في تحديد الحاجات المستقبلية للموارد البشرية وبالتالي اتخاذ الاجراءات اما بالترقية الداخلية أو استقطاب الكفاءات من مصادر خارجية وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها .

إذا أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.²

2.2 تحسين الأداء و تطويره : تسأهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين أداء الأفراد ، و لها صلة مباشرة بالنواحي التدريبية و التطويرية اذا استخدمت المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم و تحدد على ضوء ذلك الأفراد الذين يجب تطوير أدائهم حتى يتناسب مع مستوى الأداء الفردي الذي تطمح المؤسسة للوصول اليه ، و هذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء العام للمؤسسة.³

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، مرجع سابق، ص 55

² خضير كاظم محمود ياسين الحراشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، ص 152

³ بومدين مجّد ، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة شركة الخزف الصحي رمشى تلمسان ، تحت مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد

البشرية ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2006، ص60/61

3.2 تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يسأهم في تحديد البرامج المدرسة التي يستعملها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحددتها لا يتم عشوائيا وإنما يذكر على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

4.2 وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : تستخدم نتائج التقييم في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هناك معايير في تحديد الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، وهنا يأتي دور عملية التقييم في تحديد مستوى الكفاءة و المهارة و الجهد الذي يقدمه الموظف مقارنة بما هو مطلوب منه ، و بالتالي تحديد المكافأة أو الحافز الذي يجب تقديمه للموظف مقابل أدائه بطريقة عادلة.¹

5.2 إنجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا في تخطيط سياسات و برامج الترقية ، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية و تنظيمية تأهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى في المستوى الإداري أو تقلهم الوظائف أخرى تتناسب مع امكانياتهم العلمية و العملية.²

6.2 التعرف على معوقات و مشاكل العمل: يسأهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكاس الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة مختلف البرامج والسياسات والإجراءات و الموازنات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق الجار الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.³

كما يمكن إضافة ما يلي :

¹ سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، 2006، ص 140/141 .

² حسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، من وجهة نظر العاملين، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2010 ص 52.

³ خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 153/154.

- اشعار العاملين بمسئولياتهم : عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه أثناء العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و ان ناتج هذا التقييم سياترب عنها قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فانه سوف يشعر مسؤوليته تجاه نفسه و العمل معا. وسوف يبذل جل جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله بأحسن حال لكسب رضا رؤسائه.¹

- اظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة و اكتشاف اخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العامل²

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء و خصائصها

لأجل الرقابة و تقييم الأداء يجب استخدام معايير للأداء و هي في حد ذاتها تمثل أهداف، مثلا: أهداف تسويقية، أهداف ربحية من خلال الاستثمار، أو مثل معايير للتكاليف، اذ أن الأهداف تتبلور بصفة واضحة للمستويات التشغيلية.³

معايير تقييم الأداء:

تستخدم هذه العناصر كركائز للتقييم و تصنف هذه المعايير كالتالي :

1.1 معايير نواتج الأداء: تقوم بقياس نسبة و جودة الأداء

2.1 معايير سلوك الأداء: الاهتمام بمشاكل العملاء و معالجتها وتسيير الاجتماعات و ادارتها سواء كانت روتينية أو خاصة مجلس الإدارة و تدوين التقارير التقيد بالعمل و خلق روح الجماعة و التعاون بين العمال...الخ.

3.1 معايير صفات شخصية : المبادرة، الدافعية و الرغبة والحيلة والحذر....الخ.⁴

2 خصائص معايير تقييم الأداء :

يشترط أن يكون المعيار دقيقا لمعرفة الأداء المراد قيامه بدقة وطبقا للخصائص التالية :

1.2 صدق المقياس: يعني أن العوامل الداخلية يجب أن تعد عن الميزات التي تلزم أداء العمل فقط.

¹ عصمة سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، مرجع سابق، ص 55.

² نوال يونس محمد آل مراد ، نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات ادارتها، مرجع سابق، ص 54.

³ مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دورة دولية علمية محكمة ومفهرسة، المدة 08 /ديسمبر 2013 ص 168.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطليعة الأول 2012، ص 29.

2.2 ثبات المقياس : إذا كان الأداء ثابت تكون نتائج الأعمال ثابتة ، لكن عادة ماتختلف نتائج القياس باختلاف مستويات الأداء.

3.2 التمييز : خلق فروقات و اظهارها في مستويات أداء الأفراد، حتى ولو كانت نسبة قليلة

4.2 سهولة استخدام المقياس: يعني وضوح المقياس.¹

5.2 قابلية القياس : ويقصد به امكانية قياس المعيار أو الميزة المراد قياسها في العامل.²

المبحث الثالث : خطوات و صعوبات تقييم الأداء و علاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم أداء الأفراد باتباع الخطوات التالية:³

1. معايير الأداء: البناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير بعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات وشروط العمل، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:⁴

_الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً:

قصور المقياس: أي عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء .

تلوث المقياس: أي احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، مرجع سابق ص 30

² زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء ، دراسة حالة جامعة الجزائر، اطروحة مقدمة من شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ص 160/168

³ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء، مرجع سبق ذكره. ص 160/161

⁴ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء، مرجع سبق ذكره. ص 160/161

ـ **الثبات:** أي يضم المعيار جانب من الإستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداءه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة

ـ **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لعرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

ـ **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

ـ **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

2. **توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين المعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.¹

3. **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة تجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم القياس الأداء الفعلي هي:²

ـ ملاحظة الأفراد العاملين.

ـ التقارير الإحصائية

ـ التقارير الشفوية.

ـ التقارير المكتوبة.

4. **الأداء الفعلي مع معيار الأداء:** للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

¹ نفس المرجع السابق

² نفس المرجع السابق

5. نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : وهي مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر التوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الحواسب السلبية في أدائه.

6. الإجراءات التصحيحية :

_ النوع الأول : سريع ومباشر، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

_ النوع الثاني: وفيه يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما انها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى .

المطلب الثاني: صعوبات و معيقات تقييم أداء المورد البشري

لو كان من السهل تقييم أداء الموارد البشرية على أساس الانتاجية أو قيمة المبيعات، أو غيرها من المعايير الموضوعية لامكن تجنب المعوقات المرفقة لعملية تقييم الأداء باد هذه الأخيرة تتم على اساس بعض الخصائص الذاتية .

1_ تتمثل هذه المعوقات في ما هو متعلق بنظام التقييم أو متعلقة بالقائمين على عملية التقييم ،و التي يمكن تلخيصها فيمايلي:¹

وجود معدلات و معايير الأداء: عدم وجود معدلات واضحة و دقيقة هو أكبر سبب يعيق نظام تقييم الأداء الآن هذه المعدلات تؤخذ بعين الاعتبار للمقارنة بين الأداء الفعلي و المطلوب و المتوقع ،و يقول ذكي هاشم "يجب أن تكون هذه المعدلات و المعايير واضحة و مفهومة لكل من الرئيس و المرؤوس و أن يشارك المرؤوس في إعدادها و تسأهم هذه المعادلات في تحفير و تحسين الناحية الموظف و يتحقق ذلك يكون هذه المعدلات أعلى نسبيا من متوسط الانتاج العادي للموظف بمعنى أن لا تكون عالية بدرجة كبيرة تفقد التقييم صلاحيته"

استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الوظائف : استخدام و تعميم طريقة واحدة على كل الادارات و الفروع دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة و مستوى الوظائف لا تحقق الكفاءة المنتظرة من عملية التقييم،

¹ مدثر حماد الشيخ التيجاني ، أثر الدوافع على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ،ص145

عدم كفاءة نماذج التقييم: وجود نماذج واضحة و مبسطة تدفع معد التقرير على تعبئة النموذج بصورة متقنة و في الوقت العدد اما غموضها فيصعب العمل و يؤثر على حماس المسؤول عن التقرير، اذ لا يجد ارشادات توضيحية في النموذج ، كذلك عدم تضمينه تعاريف لعناصر التقييم من ناحية الأهمية كذلك لأن غالبا ما تختلف من حيث أهميتها ، بالإضافة إلى تعميم نفس النماذج لجميع الوظائف و أحياء و أهم نقطة التركيز على عناصر الصفات الشخصية أكثر من الأداء بحد ذاته..

2_ المتعلقة بنظام التقييم:

توحيد معايير التقييم: رغم اختلاف الوظائف من ناحية أهدافها و القيام بمهامها و خاصة الوظائف الفنية الا أن معايير التقييم موحدة.

عدم توفر أوصاف وظيفية: عدم وجود وصف دقيق للوظائف لدى المسؤولين لمعرفة كل أطراف العمل ، رغم أنهم بحاجة إليها خاصة في بداية المسار المهني للموظفين.

3_ المعوقات المتعلقة بمعدل التقارير:

تفشل عملية التقييم بسبب بعض الأخطاء الناجمة من المسؤول عن التقارير التي تؤدي الى عدم الرضا ، و تذكر منها:

الانطباع الشخصي لدى المقيم : تعميم الحكم على الموظف الخاضع للتقييم من طرف معد التقرير بحكم أنه يعرف نقاط سلبية وإيجابية في أدائه و بالتالي يتوه عن واقع الموظف.¹

عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير: و هذا ناتج سواء عن قلة الدعم من الإدارة العليا أو قلة التوعية بأهمية العملية.²

اختلاف التقدير باختلاف الغرض من التقييم: يؤثر الغرض من تقييم الأداء على معدي التقرير ، فاذا كان السبب هو تطوير و تحسين أداء الموظفين فان التقرير عادة ما يكون سلمي بهدف لتوجيههم للدورات التكوينية، أما اذا كان السبب الترقية أو الشكر أو منح مكافآت فالتقارير تكون ايجابية لمنح موظفيهم هذه الفرصة.

تأثير التناقض : عندما تكون مدة التقييم قصيرة بتأثر تقييم المسؤول للموظف بتقييمه للموظف السابق، و يحدث هذا نتيجة التناقض في ذهن المسؤول بين ما هو ضعيف و متوسط، و في هذا يشير سمير عسكر " اذا كان الأداء الفعلي للمرؤوس

¹مدثر حماد الشيخ التيجاني ، أثر الدوافع على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ،ص145

²نفس المرجع السابق ص 147

يستحق تقديرا متوسطا و لكن اذا ما تم تقسيم هذا المرؤوس مباشرة عقب تقييم فرد آخر حصل على تقدير ضعيف للغاية فقد يعطى الرئيس هذا المرؤوس تقديرا جيدا و بالمثل يمكن أن يحدث التأثير العكسي".¹

التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: على حسب خبرة المسؤول عن التقييم فان كان حديث الخبرة سيكون صارم أما اذا كان ذو خبرة و أقدمية فسيميل الى التساهل مع الأفراد المعنيين بالتقييم ، مما يعيق الوصول الى الهدف الأساسي من عملية التقييم .

اصدار أحكام عامة و متوسطة تجاه المقيمين : أن الأداء يعطي القيمة الوسطية في سلم التقييم أثناء عمالية قياس الأداء، حيث يصبح من الصعب تحديد الوضع الواقعي للأداء، مما يؤدي الى الخروج بنتائج سلبية.²

تأثير الهالة: هو الانطباع الأول الذي تأخذه على شخص ما و تعطيه أكثر مما يستحق، فأحيانا يرسم الشخص صورة مثالية النفسية من قدرات ومهارات و يجعل كل ما من حوله يصدقه.

التحيز الشخصي : المسؤول عن عملية التقييم أولا ة قبل كل شئ السان له مشاعر و أحاسيس اذ من المستحيل التحلي عن الإختبارات الشخصية في بعض المواقف و هذا له علاقة بتأثير الحالة الذي ذكرناه سابقا.

أخطاء الحداثة : يؤثر عنصر "الوقتية" على التقييم ،فبطبيعة الحال العمال على دراية بوقت التقييم لذا سيحسنون من أدائهم، و من جهة اخرى حدوث ظروف غير متوقعة قد تؤدي الى انخفاض أداء عامل جيد لذا يجب على المؤسسة الصناعية القيام بالتقييم اربع مرات في السنة و التقييم النهائي هو متوسط هذه التقديرات.³

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية

لقد تعددت الاتجاهات و الآراء التي حاولت تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء حيث كان هذا الموضوع مركز اهتمام في مجال علم النفس الصناعي، و بر نتيجة نوح الابحاث ثلاثة اتجاهات تفسر العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء ، حيث يعتد الاتجاه الأول الرضا الوظيفي متغير مستقل و الأداء متغير تابع له فيما يرى الاتحاد الثاني الرضا كمتعه تابع يتأثر بالأداء اما الاتحاد الثالث فيفرض عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء

¹مدثر حماد الشيخ التيجاني ، أثر الدوافع على أداء العاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 146/147

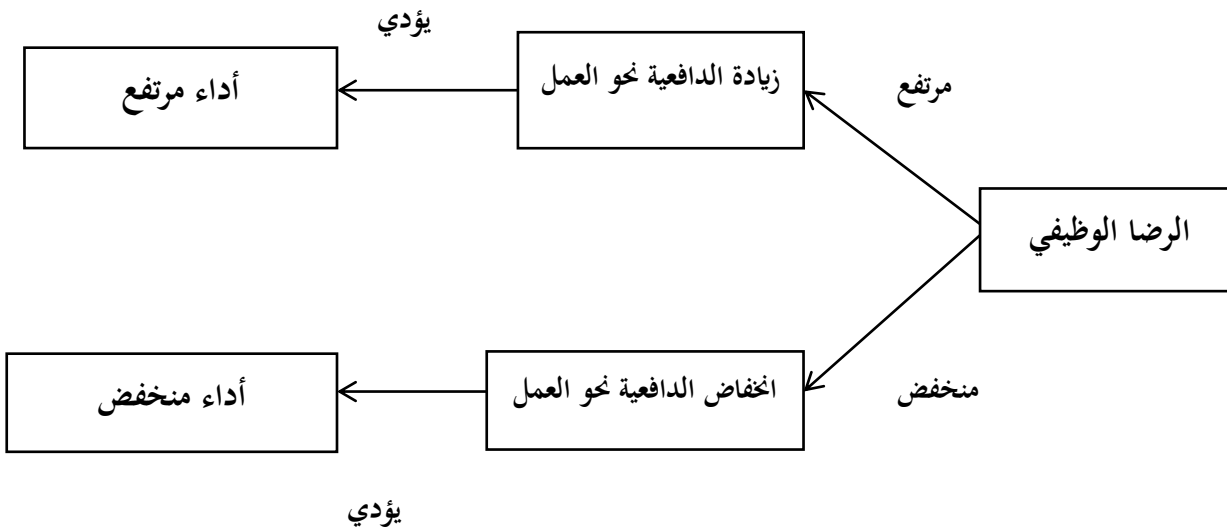
²محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2015 ،ص260.

³محمد شحاتة ربيع " أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، 2006، ص 394/395

1. الاتجاه الأول : كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد مستوى الأداء:

على أثر نشر نتائج دراسات هاوثورن ساد الاعتقاد بأن مستوى رضا الأفراد العاملين يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم وخاصة في أدائهم، لتتوصل مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الرضا الوظيفي متغير مسي والأداء متغير ناتج بعبارة أخرى وبالنظر إلى العلاقة بين المتغيرين يكون الرضا الوظيفي متغير مستقل بأثر على الأداء باعتباره متغير تابع، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد أدى حتما إلى إرتفاع أدائه ويفسر هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسيطة مفادها أن المورد البشري الذي يتمتع مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحو العمل و يزداد أيضا إرتباطه بوظيفته ومؤسسته في تفع بذلك أدائه، والعكس صحيح والشكل التالي يلخص أفكار هذا الاتجاه.¹

الشكل رقم (6) : العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء



المصدر: شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مرجع سابق ، ص33

¹ شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاج الكهرباء سونلغاز جيغل مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 33

2. الاتجاه الثاني : زيادة الأداء يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي.

و قد قام الباحثين برايفيلد وكروكيت (Brayfield and Grockett) باستعراض و تقييم نتائج الدراسات ، التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي حتى 1955، ووصلا إلى استنتاج كان ضربة للمفاهيم التي كان كتاب مدرسة العلاقات الإنسانية منهمكين في نشرها و تأكيدها في ذلك الوقت¹

وتوصل الباحثين الا ان العلاقة بين الرضا و الانتاجية او الأداء لا يمكن ان توجد الا في حالة واحدة و هي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له ،أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة و منفعة. ان المعنى المتضمن في استنتاج برايفيلد و كروكيت ، هو ان العلاقة بين الأداء و الرضا ان وجدت فهي شرطية ، أي توحد فقط عندما تعطى حوافز و عوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد . و في هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء و انما العكس. ففي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء ، حيث ان الاشباع التي تحققها الحوافز و العوائد التي تحصل عليها الفرد تنتج كأثر او كنتيجة ، لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق ب هان يحصل على هذه الحوافز و العوائد.

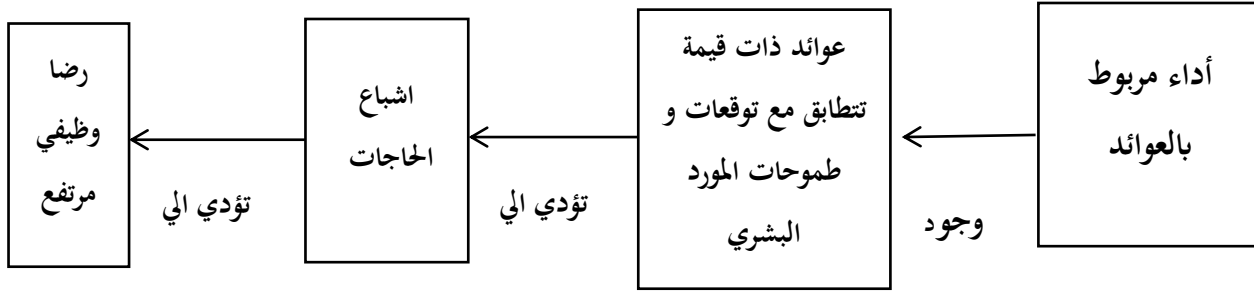
هذا وقد أضاف مارش وسامون (March et Simon) عام 1958 فكرة مهمة تكميلية لأفكار كروكيت و برايفيلد مفادها أن الأداء المرتفع قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستوى مرتفع للرضا الوظيفي، حيث يتوقف مستوى هذا الأخير على قيمة العوائد الفعلية التي يتحصل عليها المورد البشري وكذلك على مستوى طموحاته وتوقعاته السابقة لحصوله على العوائد ، فإذا كانت العوائد المتحصل عليه غير قيمة ولا تتطابق مع توقعات وطموحات المورد البشري، فإن مستوى رضاء الوظيفي قد لا يكون بالضرورة مرتفع حتى في ظل تحقيقه لأداء مرتفع.²

والشكل التالي يلخص افكار مارش و سامون :

¹أحمد صقر عاشور والسلوك التنظيمي في المنظمات ،الدار الجامعية، بيروت ، 1989ء ص 38

²شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مرجع سابق ، ص 33

الشكل رقم (7) : العلاقة الشرطية بين الأداء و الرضا الوظيفي عند مارش و سايمون



المصدر : شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مرجع سابق ، ص.34.

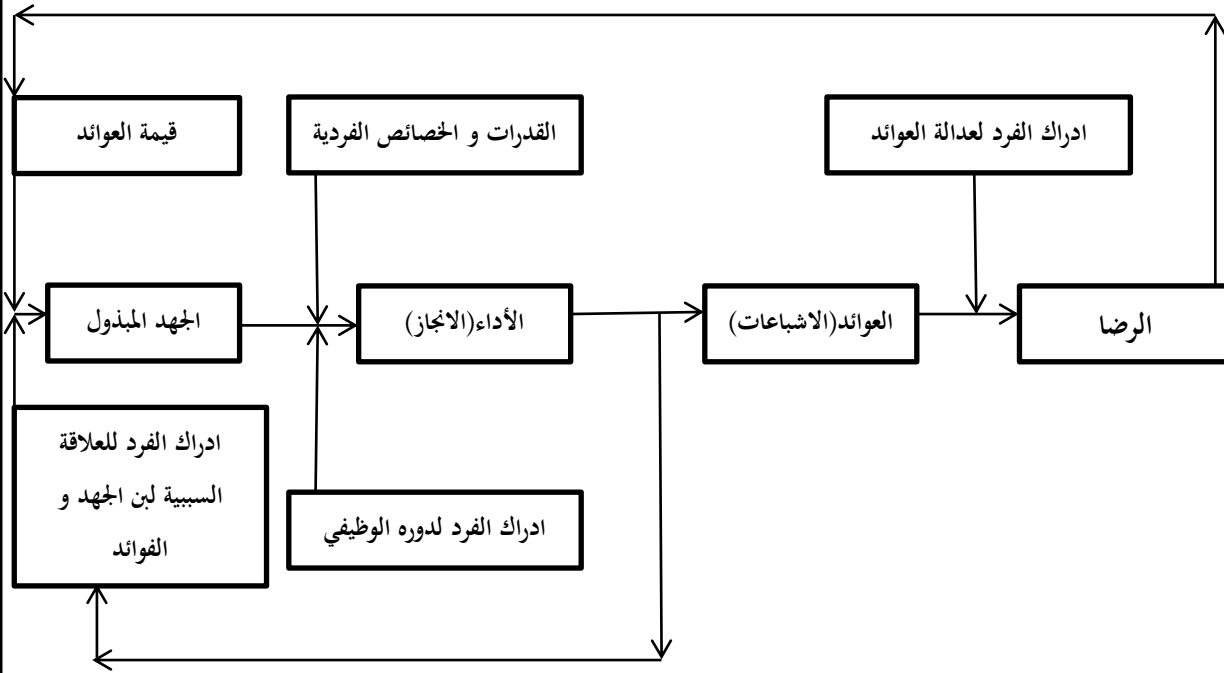
زيادة على ما قدمه برايفيلد و كروكيت عام 1955 و مارش و سايمون 1958 قدم الباحثان بورتير ولولر (Porter et Lawler) نموذجهما و الذي يعتبر أكبر قبولا في تفسير للعلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي و جاء ليدعم فرضية ان الأداء يؤثر على الرضا الوظيفي وليس العكس.

و يقوم هذا النموذج على مجموعة قروض حول محددات الأداء ، و حول محددات الرضا . يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و ادراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي ، اما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد و درجة توقع الفرد لحصوله عليها اذا ما بدل الجهد المطلوب.¹

و خلاصة دراستهما هي أهمها كانا يعتقدان أن مستوى الأداء العالي يمكن أن يقود الى حصول الأفراد على مكافآت ، مما سيزيد بدوره من مستوى رضاهم عن عملهم.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مرجع سابق، ص 41/40

الشكل رقم (8) : نموذج بورتر و لولر للعلاقة بين الرضا و الأداء.



المصدر : أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص. 42

يوضح الشكل السابق ثلاث محطات رئيسية تتجه نحو تحقيق الرضا الوظيفي هي:¹

محددات الجهد المبذول: يرى هذا النموذج ان الجهد المبذول تحدده المكافآت و درجة توقع الفراد للحصول عليها اذا ما بدل الجهد المطلوب، و تلخص ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{الجهد المبذول} = \text{قيمة العوائد المتوقعة} \times \text{درجة توقع حصولها}$$

محددات الخصائص:

يرى هذا النموذج أن الأداء يحدده تفاعل العوامل التالية :

الجهد المبذول

قدرات المورد البشري و خصائصه

¹ شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مرجع سابق ، ص 35

إدراك المورد البشري لعمله.

الأداء = الجهد المبذول × قدرات المورد البشري و خصائصه × إدراك المورد البشري

وتلخص ذلك في المعادلة التالية:

محددات الرضا الوظيفي: ان قيمة

ما يحصل عليه الفرد من عوائد و مدى عدالتها يعتبر محددًا للرضا الوظيفي وتلخص ذلك في المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = قيمة العوائد المحصلة عليها × إدراك عدالة العوائد

3. الاتجاه الثالث : العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تحكمها عوامل وسيطة.

يفرض هذا الاتجاه تدخل عوامل وسيطة تحكم العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، المتغيرين، و هو ما دفع الباحثين الى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين الأداء و الرضا الوظيفي، حيث يرى كل من " لوك " و "حي روستانج " و " بنت " و " موبلي " و " سيفارد " أنه يوجد عوامل وسيطة تحكم هذه العلاقة ، منها ما هو مرتبط ، بالوظيفة مثل المشاركة في صنع القرارات، ومنها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل، السن ، درجة التعلم ، الجنس... الخ.¹

من خلال ما سبق يتضح بوجود صعوبة و اختلاف بين الباحثين في تحديد ما هو المتغير المستقل و المتغير التابع في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء فهذه العلاقة ليست بالسهلة و المباشرة و انما علاقة معقدة تتدخل فيها عوامل عدة خاصة بكلا المتغيرين

¹ شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مرجع ص 35/36

خلاصة:

من خلال دراستنا في هذا الفصل توصلنا إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، حيث يعتبر من أهم الموضوعات التي يجب النظر إليها بإسهاب ، لما له من دور أساسي في تطوير الأداء ، حيث تباينت المفاهيم التي اقترحتها العديد من المفكرين لأنها ظاهرة غامضة بسبب تعدد المتغيرات التي تؤثر عليها. وتعتبر العامل الأساسي لاستمرار المؤسسة ، حيث لا يمكنها المنافسة واستثمار الفرص إلا بالاعتماد على العنصر البشري ، لأن فعالية أي مؤسسة مرتبطة بكفاءتها ورغبتها في أداء العمل ، حيث يعتبر العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد وتنميتها ، وقد يواجه العنصر البشري عدة صعوبات نتيجة تعدد العوامل المؤثرة في الأداء وتحديده ، ومتابعة هذا الأداء وتحليل معوقاته بهدف تطويره. واستغلال نقاط القوة. لتحسين أداء الأفراد العاملين بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام.

الفصل الثالث: أثر
الرضا الوظيفي على أداء
الموارد البشرية في مؤسسة
إتصالات الجزائر بالطارف

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

تمهيد :

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من الرضا الوظيفي و أداء المورد البشري في الفصلين السابقين، سنتناول في هذا الفصل اثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر _الطارف_. و عليه سنقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني :منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف تعمل على مواكبة التطورات العلمية و ادخال أحدث التقنيات إلى المؤسسة، و بالتالي تحسين مستوى أدائها لمختلف الخدمات التي تقدمها . و منه سنتناول في هذا المبحث لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف- و ذلك بالتطرق إلى نشأتها و إعطاء تعريف لها و أهم المهام التي تؤديها و الأهداف التي تسعى للوصول إليها و في الأخير سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول :التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-

أولا :تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر

1-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963 م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد, بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر وفي سنة 1993 م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة GSM(system mobil global) وفي سنة 1998 م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى البريد و المواصلات¹.

وفي 5 أوت 2000 م وبمقتضى القانون 2000/03 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هم اتصالات الجزائر و بريد الجزائر و سلطة ضبط مركزية حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم براس مال عمومي يقدر ب :50.000.000.000 دج و المقيد في السجل التجاري تحت رقم b02-18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16130-الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف :المردودية، الفعالية، جودة الخدمات، لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 21 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، هذا ما يلخصه الشكل الموالي.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

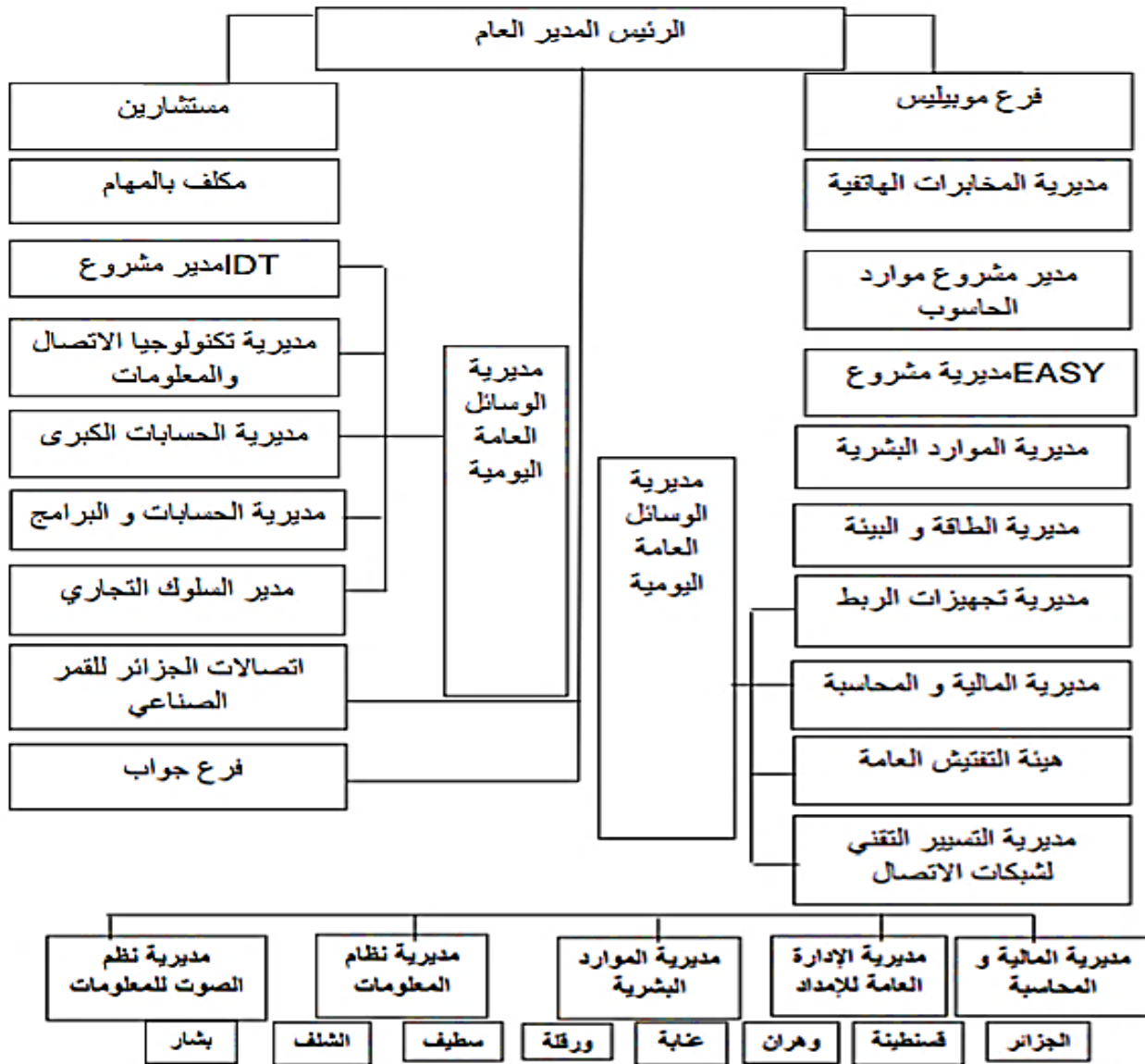
الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام

الشكل رقم: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

ثانيا : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة، تأسست في 2003/01/01م بموجب القانون 2000/03 و قدر راس مالها ب 50.000.000 دج الكائن مقرها بالطارف مركز بمحاذاة المجلس القضائي .

بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطها سنة 2003 م و تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال فرع موبيليس و خدمات الأنترنت جواب و الاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 م المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 م.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية و الاستجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى وهي¹ :

فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتيليت.

فرع خدمات الأنترنت : اتصالات الجزائر للأنترنت

المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

اولا : المهام

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني ومن مهامها ما يلي:

توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية(المحلية)لتبادل المعلومات.

تسيير و تكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة و هذا من خلال البرامج و الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها و كذلك المي ا زنية المخصصة لذلك.

إعداد الخطط السنوية في إطار التنمية و تقييدها.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

ضمان جودة سلعتها و خدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.

تطوير شبكات الاتصال (السلكي و اللاسلكي).

ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل و الخارج.

إنجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف.

ثانيا : الأهداف

تقوم اتصالات الجزائر الطارف بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي :

تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.

حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع.

تحقيق النمو الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصال.

تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.

مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال.

تكوين موظفيها و ادارتها وفق الأنظمة الحديثة.

إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضم أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

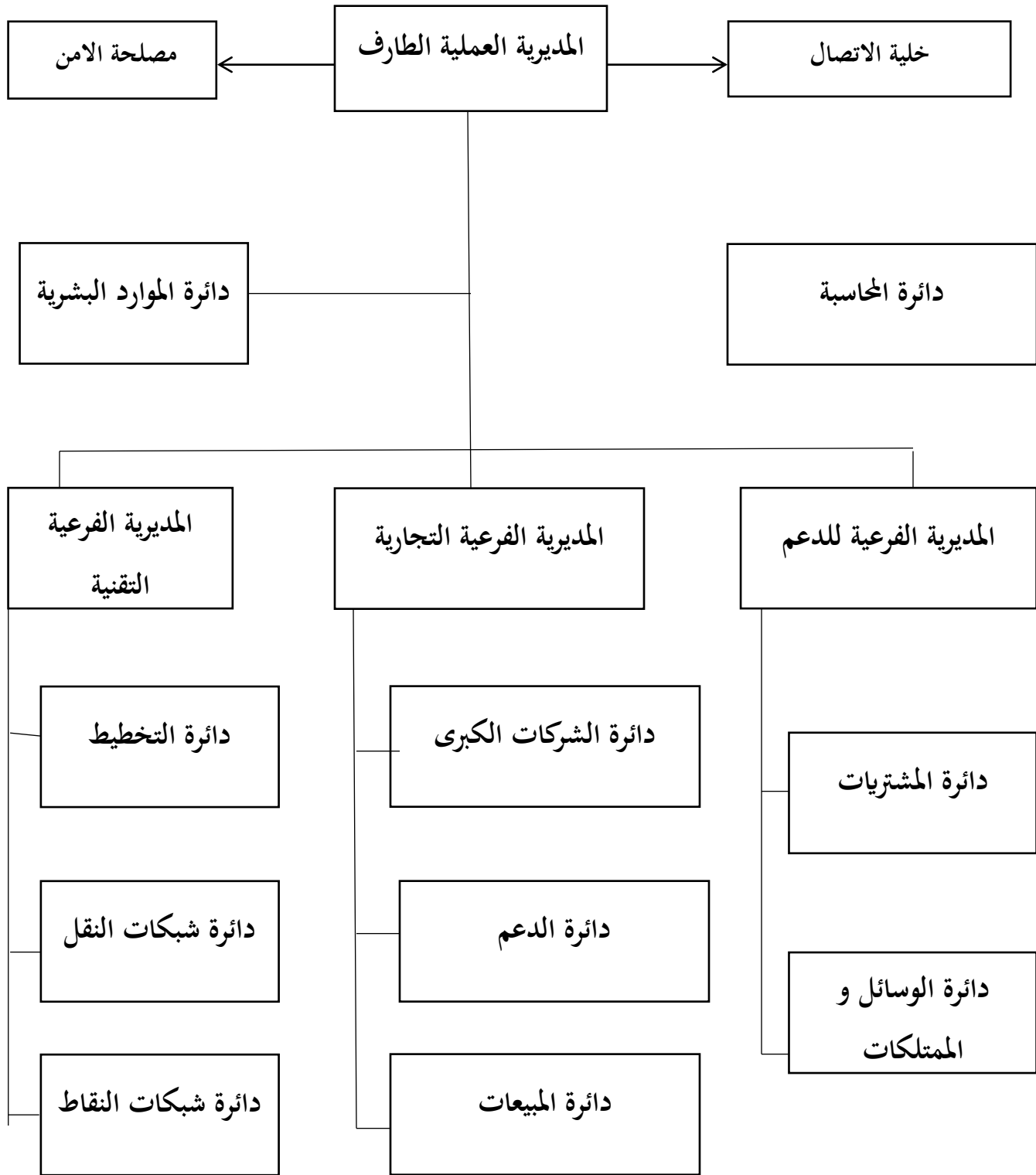
اولا : التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة لاتصالات الجزائر الطارف الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام

بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد، و تضم

مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف(56) عاملا موزعين على مختلف مصالحها على النحو التالي¹ :

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم(10) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي و ذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده و يستجيب لمتطلبات و أدوات جمع البيانات بشكل إيجابي . و يتضمن هذا المبحث وصفا للاجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة ، من خلال وصف منهج الدراسة ، أدواتها، مجتمعها و عينتها، مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و صدق أداة الدراسة و ثباتها بالاعتماد على برنامج

المطلب الأول : منهجية الدراسة

أولا : منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، و تحديدها كميا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

ثانيا : أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف إختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الرضا الوظيفي و الأداء) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري " حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها و ثباتها، فثبات الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، و قد تمت الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي و كذا أداء المورد البشري،

و قد قسم استبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

-القسم الأول :الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي (:الجنس، السن، الحالة الاجتماعية- الأقدمية في العمل...إلخ.)

-القسم الثاني :الخاص بمحاور الاستبيان و يتكون من ثلاث اجزاء :الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي - و يحتوي على 08عبارات ، أما الجزء الثاني فهو خاص بأداء المورد البشري يحتوي كذلك على 08 عبارات اما الجزء الثالث فهو خاص بالعلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء المورد البشري و فيه ايضا 08 عبارات.

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لأسئلة الاستبيان، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) : درجات مقياس "ليكارت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة و عينته

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل المستويات العليا، الوسطى، و الدنيا بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف، و ما يفوق عددهم 50 عامل. و قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها 40 عاملا، حيث تم الاعتماد على استبيان و قد تمت الإجابة على 32 استبيانا وقد فقد 8 استبيانات وبالتالي هناك 32 يستوفي شروط الدراسة بما نسبته 80% من المجتمع.

جدول رقم (3) : توزيع اداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	النهائي
المجموع	40	32	8	32
النسب	100%	80%	20%	80%

المصدر : من اعداد الطالبين

ثانيا: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

1. مصادر جمع البيانات:

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

فيما يخص أدوات البحث و الدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع (باللغة العربية) تنوعت ما بين الكتب، المقالات، رسائل الماجستير، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة فيما يلي:

ـ **الاستبيان**: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان و إرساله إلى عينة من مجتمع الدراسة ، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي و باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

ـ **الوثائق الداخلية**: حيث اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بها من أجل تكوين إطار مفاهيمي تعريفي عنها.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان و إختباره و تعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة ، و بعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS، و يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات و تحليله الإحصائي السريع للنتائج.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اولا : إختبار أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة:

أما درجة ثبات الاستبيان فتم التأكد منها وفق قيمة كرونباخ ألفا الذي يدل على مدا تناسق و إرتباط عبارات الاستبيان، حيث بلغت قيمتها % 73.8. و تدل هذه القيمة على مستوى ثبات جيد ، و الجدول التالي يوضح معامل الثبات لأداة الدراسة.

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

جدول رقم (4) :قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة

عدد المتغيرات	قيمة الفا
24	0.738

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23

من خلال قيمة ألفا المبينة في الجدول أعلاه و هي نسبة جيدة مما يدل على ثبات و مصداقية الاستبيان.

ثانيا : تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتضح لنا مما سبق أن حجم عينة الدراسة هو 32 موظف موزعين على مختلف أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) :يوضح تحليل خصائص العينة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	10	%31.3
	انثي	22	%68.8
السن	اقل من 30 سنة	15	%46.9
	من 30-40	10	%31.3
	من 41-50	4	%12.5
	اكثر من 50 سنة	3	%9.4
الحالة الاجتماعية	اعزب	19	%59.4
	متزوج	13	%40.6
المستوي التعليمي	تعليم اساسي	0	%0
	تعليم متوسط	1	%3.1
	تعليم ثانوي	3	%9.4

26	81.3%	جامعي	المستوى المهني
2	6.3%	تكوين مهني	
22	68.3%	موظف	
5	15.6%	رئيس قسم	
2	6.3%	رئيس مصلحة	
3	9.4%	نائب مدير	
0	0%	مدير	
15	46.9%	اقل من 5 سنوات	الأقدمية
10	31.3%	من 5-10	
4	12.5%	من 10-20	
3	9.4%	اكثر من 20 سنة	
2	6.3%	ضعيف	مستوى الدخل
25	78.1%	متوسط	
5	15.6%	مرتفع	

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS-V23

تضمن الاستبيان سبعة أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة هي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية و مستوى الدخل، و يبين الجدول في أعلى الصفحة نتائج التحليل الخاص بأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة % 68.8 من المستجوبين كانوا إناثا في حين كانت نسبة الذكور % 31.3، كما نلاحظ أن أغلبية المستجوبين شباب حيث سجلنا نسبة % 46.9 ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فقد كانت الأغلبية للمستوى الجامعي بنسبة % 81.3 كما عكس الجدول أيضا توزيعا متساوا تقريبا لفئات سنوات الخبرة حيث كانت نسبة الفئة الأولى % 46.9 تليها نسبة % 31.3 للفئة الثانية، بينما توالى النسب % 12.5 و % 9.4 لكل من الفئة الثالثة و الرابعة على التوالي.

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد كانت النسبة الأكبر للفئة أعزب بنسبة % 59.4 و تليها نسبة % 40.6 للفئة متزوج، بينما متغير المستوى الوظيفي فقد تفاوتت نسبة حيث بلغت النسب الأعلى % 68.8 و % 15.6 لفئة الموظفين و رؤساء الأقسام على التوالي.

بينما نجد تباين في مستوى الدخل حيث بلغت أعلى نسبة % 78.1 لفئة الدخل المتوسط تليها نسبة % 15.6 لفئة الدخل المرتفع و أدنى نسبة كانت % 6.3 لفئة الدخل الضعيف.

ثالثا : تحليل نتائج الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

يتضمن هذا العنصر وصف و تحليل لأبعاد الرضا الوظيفي المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر (الطارف) والذي يشمل على العبارات او الاسئلة التالية :

1. الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول
2. سبق و ان تلقيت مكافآت
3. تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة
4. الترقية تتم على اساس الأداء و الكفاءة
5. وظيفتي تمنحني تقديرا مع الآخرين
6. يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل
7. مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير
8. توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية

جدول رقم (6) : نتائج التحليل الاحصائي للرضا الوظيفي

رقم السؤال	موافق بشدة موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف	النسبة المئوية %	T TEST	اتجاه العينة	رتبة السؤال
8	22	8	2	0	4,62	0,6	92,5	15,30208	موافق بشدة	1
7	20	3	9	0	4,34	0,9	86,875	8,435764	موافق بشدة	2
5	18	8	4	2	4,31	0,93	86,25	7,97379	موافق بشدة	3
6	17	7	5	2	4,15	1,11	83,125	5,885417	موافق	4
1	15	8	2	5	3,90	1,32	78,125	3,879025	موافق	6
3	9	13	8	2	3,90	0,89	78,125	5,75316	موافق	5
2	10	12	3	3	3,65	1,35	73,125	2,746528	موافق	7
4	11	9	4	5	3,62	1,36	72,5	2,596507	موافق	8

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23

السؤال رقم (8) والذي يمثل "توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية" : نرى بان نسبة 92,5% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول ان المؤسسة توفر لهم مناخ امن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية

السؤال رقم (7) والذي يمثل " مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير " : نرى بان نسبة 86,87% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول ان مكان العمل نظيف و يشعرهم بارتياح كبير

السؤال رقم (5) والذي يمثل " وظيفتي تمنحني تقديرا مع الآخرين " : نرى بان نسبة 86,25% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول ان وظيفتهم تمنحهم تقديرا مع الآخرين

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

السؤال رقم (6) والذي يمثل " يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل " : نرى بان نسبة %83,12 من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول انه يتم العمل فيما بينهم وفق التعاون المتبادل

السؤال رقم (3) والذي يمثل " تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة" : نرى بان نسبة %78,12 من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول ان المكافآت تمنح على اساس معايير واضحة و عادلة

السؤال رقم (1) والذي يمثل " الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول " : نرى بان نسبة %78,12 من أفراد العينة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول ان الاجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول

السؤال رقم (2) والذي يمثل " سبق و ان تلقيت مكافآت " : نرى بان نسبة %73,12 من أفراد العينة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول انهم سبق و ان تلقوا مكافآت

السؤال رقم (4) والذي يمثل " الترقية تتم على اساس الأداء و الكفاءة " : نرى بان نسبة %72,5 من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول ان الرقية تمنح على اساس الأداء و الكفاءة

رابعا : تحليل نتائج بعد أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

يتضمن هذا العنصر وصف و تحليل لأبعاد أداء المورد البشري المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر (الطارف) والذي يشمل على العبارات او الاسئلة التالية :

1. تعرف جيدا العمل المطلوب منك
2. تقوم بتأدية الأعمال الموكلة اليك بكفاءة وفاعلية
3. تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إليك
4. تلتزم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد
5. تعتمد على نفسك في انجاز الأعمال وتحرص على تحسين مستوى أدائك
6. تتحمل مسؤولية الأعمال التي تنجزها
7. نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة
8. تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها

جدول رقم (7) : نتائج التحليل الاحصائي لأداء الموارد البشرية

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T TEST	اتجاه العينة	رتبة السؤال
2	26	6	0	0	0	4,81	0,39	96,25	26,25801	موافق بشدة	1
7	24	7	1	0	0	4,71	0,52	94,375	18,67488	موافق بشدة	2
3	22	9	1	0	0	4,65	0,54	93,125	17,32928	موافق بشدة	3
1	23	5	3	1	0	4,56	0,8	91,25	11,03516	موافق بشدة	4
5	21	8	1	2	0	4,5	0,84	90	10,08929	موافق بشدة	5
4	20	7	4	1	0	4,43	0,83	88,75	9,785392	موافق بشدة	6
6	19	8	3	1	1	4,34	1,003	86,875	7,569479	موافق بشدة	7
8	13	15	2	2	0	4,21	0,83	84,375	8,29631	موافق بشدة	8

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23

السؤال رقم (2) والذي يمثل "تقوم بتأدية الأعمال الموكلة اليك بكفاءة وفاعلية" نرى بان نسبة 96,25% من أفراد العينة المدروسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول انهم يقومون بتأدية الاعمال الموكلة السهم بكفاءة و فاعلية

السؤال رقم(7) والذي يمثل " نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة" نرى بان نسبة 94,37% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول انه ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم و تدفعهم للعمل بكفاءة

السؤال رقم(3) والذي يمثل " تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إليك " نرى بان نسبة 93,12% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول انهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

السؤال رقم(1) و الذي يمثل " تعرف جيدا العمل المطلوب منك " نرى بان نسبة 91,25% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون بشدة** حول انهم يعرفون جيدا العمل المطلوب منهم

السؤال رقم(5) والذي يمثل " تعتمد على نفسك في انجاز الأعمال وتحرص على تحسين مستوى أدائك " نرى بان نسبة 90% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون بشدة** حول انهم يعتمدون على انفسهم في انجاز الاعمال و يحرصون على تحسين ادائهم

السؤال رقم(4) والذي يمثل " تلتزم بانجاز مهامك في الوقت المحدد " نرى بان نسبة 88,75% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون بشدة** حول انهم يلتزمون بانجاز مهامهم في الوقت المحدد

السؤال رقم(6) و الذي يمثل " تتحمل مسؤولية الأعمال التي تنجزها " نرى بان نسبة 86,87% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون بشدة** حول انهم يتحملون مسؤولية الاعمال التي ينجزونها

السؤال رقم(8) و الذي يمثل " تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها " نرى بان نسبة 84,37% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون بشدة** حول ان المؤسسة تركز على ادائهم و ليس على الاخطاء التي يرتكبونها

رابعا : تحليل نتائج البعد الخاص بعلاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري

يتضمن هذا العنصر وصف و تحليل الابعاد الخاصة بعلاقة لبرضا الوظيفي بأداء المورد البشري المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر (الطارف) والذي يشمل على العبارات او الاسئلة التالية :

1. انت راضي عن ادائك
2. لدي إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها
3. الخدمات التي تقدمها لك ادارة الموارد البشرية و الشؤون الادارية مرضية لك
4. ترى أن عملي يناسب كفاءتك
5. رضاك عن مستوى أدائك راجع لمسؤوليتك في المؤسسة
6. لدي حرية في اختيار طريقة أداء عملي
7. انت راضي عن القيمة الإجتماعية التي تحققها الوظيفة

8. اجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفيزي و تدفني للعمل بكفاءة

جدول رقم (8) : نتائج التحليل الاحصائي لعلاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف	النسبة المئوية	T TEST	اتجاه العينة	رتبة السؤال
7	28	4	0	0	0	4,87	0,33	97,5	32,10227	موافق بشدة	1
2	26	4	1	1	0	4,71	0,68	94,375	14,28079	موافق بشدة	2
3	20	9	2	1	0	4,5	0,76	90	11,15132	موافق بشدة	3
5	17	9	4	0	2	4,21	1,09	84,375	6,317374	موافق	4
6	15	9	5	3	0	4,125	1,001	82,5	6,3499	موافق	5
8	18	6	4	2	2	4,125	1,23	82,5	5,167683	موافق	6
1	12	14	0	2	4	3,875	1,33	77,5	3,717105	موافق	7
4	10	9	0	3	10	3,1875	1,71	63,75	0,619518	محايد	8

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23

السؤال رقم (7) والذي يمثل " انت راضي عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة " نرى بان نسبة 97,5% من أفراد

العينة المدروسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول انهم راضون عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة

السؤال رقم(2) والذي يمثل " لدي إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها" نرى بان نسبة 94,37% من أفراد عينة

الدراسة قد اجابوا بانهم موافقون بشدة حول انه لديهم إستقرار وظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

السؤال رقم(3) والذي يمثل " الخدمات التي تقدمها لك ادارة الموارد البشرية و الشؤون الادارية مرضية لك " نرى بان نسبة 90 % من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون بشدة** حول ان الخدمات التي تقدمها ادارة الموارد البشرية و الشؤون الادارية مضية لهم

السؤال رقم(5) و الذي يمثل " رضاك عن مستوى أدائك راجع لمسؤوليتك في المؤسسة " نرى بان نسبة 84,37% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول ان رضاهم عن مستوى ادائهم راجع لمسؤوليتهم في المؤسسة

السؤال رقم(6) والذي يمثل " لدي حرية في اختيار طريقة أداء عملي " نرى بان نسبة 82,5 % من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول انه ليهم الحرية في اختيار طريقة أداء عملهم

السؤال رقم(8) والذي يمثل " اجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزي و تدفعني للعمل بكفاءة " نرى بان نسبة 82,5% من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول انهم يجدون بان النتائج الايجابية لتقييم الأداء تحفزهم و تدفعهم للعمل بكفاءة

السؤال رقم(1) و الذي يمثل " انت راضي عن ادائك " نرى بان نسبة 77,5 % من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **موافقون** حول انهم راضون عن ادائهم

السؤال رقم(4) و الذي يمثل " ترى أن عملك يناسب كفاءتك " نرى بان نسبة 63,75 % من أفراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم **محايدون** حول ان عملهم يناسب كفاءتهم

المطلب الثاني: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

من أجل معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء ، تم استخدام معامل الارتباط لإختبار الفرضيات، و معامل التحديد لإختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ، و تتفرع هذه الفرضية إلى أخرى فرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والأجور والأداء

الفصل الثالث : أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات و الأداء

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقرار الوظيفي و الأداء

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ظروف و بيئة العمل و الأداء

و يمكن توضيح هذا الإرتباط بإختبار الفرضيات الفرعية من خلال مصفوفة الإرتباط الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (9) : مصفوفة الإرتباط بين ابعاد الرضا و بعد الأداء

		المكافآت والأجور	الترقيات	الإستقرار الوظيفي	ظروف و بيئة العمل
الأداء	معامل الإرتباط	0,877	0,938	0,917	0,949
	مستوى المعنوية	0,01	0,01	0,01	0,01

مستوى الدلالة المعنوية 0,01

مستوى الدلالة المعنوية 0,05

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23

أ. الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة إرتباط بين الأداء والأجور والمكافآت عند مستوى المعنوية ألفا " 0,01 حيث تقدر ب 0,877 وهي علاقة طردية موجبة قوية أي أن لها دلالة إحصائية و من هذا نقبل " الفرضية الفرعية الأولى.

ب . الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة إرتباط بين الأداء و الترقيات عند مستوى المعنوية ألفا " 0,01 حيث تقدر ب 0,938 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية من هذا " نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ت . الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة إرتباط بين الأداء و الإستقرار الوظيفي عند مستوى المعنوية ألفا " 0,01 حيث تقدر ب 0,917 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية من هذا " نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ث . الفرضية الفرعية الرابعة : هناك علاقة إرتباط بين الأداء و ظروف و بيئة العمل عند مستوى المعنوية ألفا 0,01 حيث تقدر ب 0,938 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية من هذا " نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

في ضوء ما تقدم من نتائج معاملات الإرتباط يمكن تأكيد الفرضية : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء، حيث أنه يوجد إرتباط بين الرضا الوظيفي و أداء المورد البشري وهذا ما يؤدي إلى تأثير الأول على الثاني، و يمكن تأكيد ذلك في الجدول الآتي :

الجدول رقم (10) : مصفوفة الإرتباط بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية

		أداء المورد البشري
الرضا الوظيفي	معامل الإرتباط	0,931
	مستوى المعنوية	0,01

مستوى الدلالة المعنوية 0,01

مستوى الدلالة المعنوية 0,05

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS-V23

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء عند مستوى المعنوية 0.01 أي كلما زاد

الرضا الوظيفي اثر ذلك على الأداء بالإرتفاع

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي خصص للدراسة الميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف ، من أجل التعرف على واقع الرضا الوظيفي لهؤلاء العمال و أثره في تحسين أدائهم تبين لنا ما يلي:

-وجود إجراءات و تطبيقات لأبعاد الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة بمستوى معتبر ومقبول.

-وجود علاقة إرتباط إيجابية بين غالبية أبعاد الرضا الوظيفي المطبقة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة و أداء المورد البشري فيها

-وجود أثر معنوي لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

الخاتمة

في نهاية هذه الدراسة يتضح لنا أن الرضا الوظيفي عامل هام و لا بد لأي مؤسسة من أن تحققه لموظفيها .وعليه يبقى كسب رضا العنصر البشري في المؤسسة، أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء الموظف وولائه لمكان عمله .ومن ثم الحفاظ على مكانتها و تفعيل دورها.

فالفرد العامل هو حجر الزاوية لديها، لكونه الأداة الفعالة التي تقودها للاطلاع بمسؤوليات و خدمة المجتمع فالاهتمام به و بطرق تحفيزه و البحث عن مستوى رضاه قصد تحسينه برفع مستوى أدائه، لبذل مزيد من الجهد، و هناك عوامل متعددة تؤثر على درجات الرضا، منها ما يتعلق ببيئة العمل، و بعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد .فهذه الأخيرة تجعله راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته، و إلى جانب ذلك هناك عوامل شخصية لها علاقة بقدرات العاملين و مهاراتهم . كل هذه العوامل تختلف درجات تأثيرها من شخص لآخر.

و من اجل تفعيل المورد البشري و الاستفادة من قدراته و طاقاته الى احسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الاعمال المنظمة الى تفهم دوافعه المتباينة و كيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، و ادى بالباحثين الى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها و نحو الحياة بوجه عام .

وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية، وقد اخترنا مؤسسة إتصالات الجزائر فرع الطارف لإجراء الدراسة الميدانية كونها مناسبة لبحثنا

النتائج :

النتائج النظرية :

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة

-رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته

-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

النتائج التطبيقية :

أما فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر و فيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة:

تبين ان اغلب عينة الدراسة هم اناث حيث تتراوح اغلبيية اعمارهم (اقل من 30 سنة) اما بالنسبة للحالة الإجتماعية فالنسبة الغالبة هي اعزب ب59.4% اما لمتغير المستوى التعليمي فقد كان لدي الغالبية مستوى جامعي اما من ناحية المستوى المهني فقد كانت النسبة الاغلب تخص (موظف) بنسبة 68.3% اما عن متغير الاقدمية فقد كانت الاختيارات متفاوتة ونجد ان (اقل من 5 سنوات) هي الاكثر بنسبة 46.9% اما عن مستوى الدخل فأغلبية المستجوبين اجابوا بان الخل متوسط

ونجد من خلال تحليل نتائج التحليل الاحصائي لبعء الرضا الوظيفي و من خلال العبارات الموجودة و المصاغة في هذا البعد نري بان نسبة رضا الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بفرع الطارف بأنها نسبة عالية حيث بلغت في المجمل نسبة 81,3% و ذو متوسط حسابي بلغ في مجمله 4,06

.من خلال نتائج تحليل بعد أداء المورد البشري في المؤسسة المعنية بالدراسة وايضا من العبارات المصاغة و بعد التحليل نرى بان النسبة الغالبة من عينة الدراسة و بنسبة 90,62% وهي نسبة عالية جدا والاعلبيية من عينة الدراسة يرون بان ادائهم مرضي لهم و للمؤسسة اما عن المتوسط الحسابي فقد بلغ في اجماله 4,52

بعد تحليل نتائج البعد الخاص بعلاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر الطارف فنجد ان في الجموع بنسبة 84,4% آرائهم بين موفقون بشدة و موافقون و محايدون , للعبارات التي ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي 3,67

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء ، و هذا ما يؤكد معامل الإرتباط الذي بلغ 0,931 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل أداء الموارد البشرية

هناك أثر إيجابي لأبعاد الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة.

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا حالة الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي :

دعم و تفعيل إجراءات التسويق الداخلي لمعرفة حاجات و رغبات العاملين من أجل تحسيسهم باهتمام إدارة المؤسسات بهم وبالتالي كسب رضاهم مما يحسن من أدائهم و جودة خدماتهم المقدمة.

استخدام اساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم اتجاه العمل

إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و اشعارهم اتم يتمون اليها و لا يعملون فيها فقط

لتحقيق التوجه الجيد بالعمل لابد على مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة أن تختار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية التي تتناسب مع الوظائف الشاغرة، و من ثم تدريبهم و تحفيزهم و تمكينهم مما يحسن من مستوى أدائهم و يرضي عملاء المؤسسة في الأخير.

افاق الدراسة : و في مستهل بحثنا ارتأينا الي طرح بعض من العناوين التي يمكن اجراء دراسات عليها وهي كالتالي :

واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية العمومية ؛

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي ؛

دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري ؛

قائمة

المراجع

- 1-إحسان دهش جلابة إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011،
- 2-أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية والإسكندرية، مصر، 2005،
- 3-أحمد صقر عاشور والسلوك التنظيمي في المنظمات ،الدار الجامعية، بيروت ، 1989ء
- 4-أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000،
- 5-أشرف مُجَّد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001 ،
- 6-اين منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار مدار، بيروت، المجلد 15، 2005،.
- 7-الباري إبراهيم درة +زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، - الأردن، ط 1 ، 2008،
- 8-جلال إبراهيم العيد +نحال فريد مصطفي، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003،
- 9-جمال الدين مُجَّد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002،
- 10-جيرالد جرينج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004 ،
- 11-خضير كاظم محمود ياسين الحراشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2011
- 12-راوية مُجَّد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع نشر توزيع ، مصر ، 2000
- 13-سامح عبد المطلب عامر إدارة الأداء ، دار الفكر ناشرون و موزعون، المملكة الاردنية الهاشمية عمان، الطبعة الأولى 2011،

- 14- سهيلة مُجَّد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ،
- 15- صديق مُجَّد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003،
- 16- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ،
- 17- عبد الباروي إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003،
- 18- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الاردن ، الطبعة الأولى، 2014،
- 19- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين ادار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012
- 20- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 ،
- 21- قارة مُجَّد رجب لمي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011،
- 22- كمال والشرش الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأول 2015
- 23- محسن علي الكبير، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005 ،
- 24- مُجَّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 25- مُجَّد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004،
- 26- مُجَّد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003،
- 27- مُجَّد شحاتة ربيع " أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، 2006،
- 28- مُجَّد صالح الحناوي، راوية مُجَّد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998 ،

- 29- مُجَّد عمر الطنوني، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999 ،
- 30- مُجَّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5 ، 2009
- 31- مُجَّد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999 ،
- 32- مُجَّد هاني مُجَّد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2015 ،
- 33- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى 2012،
- 34- مدثر حماد الشيخ التجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2015 ،
- 35- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000 ،
- 36- نوال يونس مُجَّد ال مراد ، نظام تقييم داء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات إدارتها ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011،
- 37- نوري منيرة ، تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية، 2014

ثانيا : المجالات

- 1- حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية والمجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13 العدد 03، الكويت، 2006،
- 2- د/مزاباني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة ورقلة ، العدد الثاني جوان 2011،
- 3- دهباني سهيلة ،معايير قياس الأداء المهني لدى الصحفي الجزائري، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات المجلد 101، العدد 10، 2017

4- زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و السمية البشرية، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2018

5- سامي بن عبد الله البلحسين، الرضا الوظيفي المندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المحلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007،

6- مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دورة دولية علمية محكمة ومفهرسة، المدة 08 /ديسمبر 2013

7-يمان عبد الرضا مُجَّد ، كوثر كامل دارد، أثر الرضا الوظيفي في الابداع و علاقتهما بالمؤهل العلمي لاصحاب القرار من التدريسيين في كليات و معاهد هيئة التعليم التقني، محلة التقني، المجلد 24، العدد 9، بتاريخ (01) ديسمبر 2010،

ثالثا : الاطروحات و المذكرات الاكاديمية

1-بومدين مُجَّد ، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة شركة الخزف الصحي رمشى تلمسان ، تحت مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2006،

2-بومدين مُجَّد، البعد الأخلاقي في تقييم أداء الأفراد و المنظمات ،دراسة تطبيقية جامع أبو بكر بلقايد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم تسيير جامعة تلمسان، 2015،

3-حسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، من وجهة نظر العاملين، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2010

4-زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء ، دراسة حالة جامعة الجزائر، اطروحة مقدمة من شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 2012

5-زهية غزيون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007

6-زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2 ،الجزائر، 2000،

- 7- شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بمؤسسات انتاج الكهرباء سونلغاز جيغل مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010،
- 8- صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد، جامعة تلمسان، 2012،
- 9- غازي حسن عودة الخلابة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013،
- 10- فريد حميلي ، التدريب كمدخل لتحسين الموارد البشرية ، دراسة حالة مجمع سيدال فرح فرمال بعنابة، جامعة أم البواقي 2017
- 11- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية ،جامعة الجزائر، الجزائر، 2001 ،
- 12- ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007،
- 13- نور الدين شول، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة ليل شهادة دكتوراة دولة في العلوم الإقتصادية تخصص علوم السيرة جامعة الجزائرية الجزائري 2013 ،

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



تخصص : ادارة استراتيجية

قسم علوم التسيير

إستبيان

الاستاذ المشرف : بن قديدح سفيان

الطالبين :

خير الدين حمدي

داودي حسان

تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص ادارة استراتيجية تحت عنوان: الرضا الوظيفي و اثره على أداء المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان. سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

هام جدا : إذا لم ترغب بالإجابة على سؤال معين بصراحة فالأفضل أن تضع العلامة في خانة "غير متأكد" وذلك تجنباً للإجابات الخاطئة وشكراً .

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

شكرا على تعاونكم

المحور الأول : المعلومات الشخصية:

الجنس : ذكر انثي

السن :

اقل من 30 سنة 30-40 50-41 اكثر من 50 سنة الحالة الاجتماعية : اعزب متزوج المستوى التعليمي : تعليم اساسي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني المستوى المهني : موظف رئيس قسم رئيس مصلحة نائب مدير مدير الاقدمية : اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 من 11 الي 20 اكثر من 20 سنة مستوى الدخل : ضعيف متوسط مرتفع

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الثاني: الرضا الوظيفي						
					الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	1
					سبق و ان تلقيت مكافآت	2
					تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة	3
					الترقية تتم على اساس الأداء و الكفاءة	4
					وظيفتي تمنحني تقديرا مع الآخرين	5
					يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	6
					مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير	7
					توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية	8
المحور الثالث: أداء الموارد البشرية						
					تعرف جيدا العمل المطلوب منك	9
					تقوم بتأدية الأعمال الموكلة اليك بكفاءة و فاعلية	10
					تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إليك	11
					تلتزم بانجاز مهامك في الوقت المحدد	12
					تعتمد على نفسك في انجاز الأعمال و تحرص على تحسين مستوى أدائك	13

					تتحمل مسؤولية الأعمال التي تنجزها	14
					نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة	15
					تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	16
المحور الرابع : علاقة الرضا الوظيفي بأداء المورد البشري						
					انت راضي عن ادائك	17
					لدي إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	18
					الخدمات التي تقدمها لك ادارة الموارد البشرية و الشؤون الادارية مرضية لك	19
					ترى أن عملك يناسب كفاءتك	20
					رضاك عن مستوى أدائك راجع لمسئوليتك في المؤسسة	21
					لدي حرية في اختيار طريقة أداء عملي	22
					انت راضي عن القيمة الإجتماعية التي تحققها الوظيفة	23
					اجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	24

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	24

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الجهد مع يتناسب انقاضه الذي الاجر المبذول	98,50	63,613	,735	,685
مكافآت تلقيت ان و سبق واضحة معايير اساس على المكافآت تمنح عادلة و	98,75	61,548	,824	,675
الكفاءة و الأداء اساس على تتم الترقية الآخرين مع تقديرا تمنحني وظيفتي	98,50	71,613	,566	,712
الجماعة اعضاء بين و بيني العمل يتم المتبادل التعاون وفق	98,78	91,725	-,484	,797
بارتياح يشعروني و نظيف العمل مكان كبير	98,09	71,055	,576	,710
آمن مناخ لزملائي و لي المؤسسة توفر الصحية الاضرار و المهنية الاخطار من منك المطلوب العمل جيدا تعرف	98,25	79,161	,029	,749
بكفاءة اليك الموكلة الأعمال بتأدية تقوم وفاعلية	98,06	79,093	,066	,743
	97,78	75,467	,484	,723
	97,84	82,007	-,117	,752
	97,59	75,152	,822	,718

الموكلة الأعمال لإنجاز الكافي الجهد تبذل إليك	97,75	84,323	-,366	,756
المحدد الوقت في مهامك بانجاز تلتزم	97,97	79,064	,080	,742
الأعمال انجاز في نفسك على تعتمد	97,91	73,636	,457	,719
أدائك مستوى تحسين على وتحرص	98,06	68,383	,697	,699
تنجزها التي الأعمال مسؤولية تتحمل وتدفعك تحفزك الايجابية الأداء تقييم نتائج بكفاءة للعمل	97,69	81,383	-,074	,745
على وليس أدائي على المؤسسة تركز أرتكبتها التي الأخطاء	98,19	70,415	,705	,704
ادائك عن راضي انت التي المؤسسة في وظيفي إستقرار لدي فيها اعمل	97,69	81,770	-,103	,749
الموارد ادارة لك تقدمها التي الخدمات لك مرضية الادارية الشؤون و البشرية كفاءتك يناسب عملك أن ترى	97,53	79,096	,293	,734
راجع أدائك مستوى عن رضاك المؤسسة في لمسؤوليتك	98,19	67,641	,670	,698
عملي أداء طريقة اختيار في حرية لدي التي الإجتماعية القيمة عن راضي انت الوظيفة تحققها	99,22	73,660	,149	,751
تحفزني الايجابية الأداء تقييم نتائج ان اجد بكفاءة للعمل تدفعني و	98,28	79,564	,021	,748
	98,28	76,209	,149	,742

Statistiques

	المؤسسة توفر لزملائي و لي من أمن مناخ المهنية الاخطار الاضرار و الصحية	العمل مكان و نظيف بارتياح يشعرنني كبير	بيني العمل يتم اعضاء بين و وفق الجماعة المتبادل التعاون	تمنحني وظيفتي مع تقديرا الأخرين	على تتم الترقية و الأداء اساس الكفاءة	المكافآت تمنح اساس على واضحة معايير عادلة و	الذي الاجر يتناسب اتقاضاه الجهد مع المبذول	تلقيت ان و سبق مكافآت	
N Valide	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,91	3,66	3,91	3,63	4,31	4,16	4,34	4,63	
Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
Ecart type	1,329	1,359	,893	1,362	,931	1,110	,902	,609	
Somme	125	117	125	116	138	133	139	148	

Statistiques

		بنأدية تقوم الموكلة الأعمال	الكافي الجهد تبذل الأعمال لإنجاز إليك الموكلة	بانجاز تلتزم الوقت في مهامك المحدد	نفسك على تعتمد الأعمال انجاز في على وتحرص مستوى تحسين أدائك	مسؤولية تتحمل التي الأعمال تتجزها	الأداء تقييم نتائج تحفزك الايجابية للعمل وتدفعك بكفاءة	المؤسسة تركز وليس أدائي على الأخطاء على أرتكبتها التي
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	t							
	Moyenne	4,56	4,81	4,66	4,44	4,50	4,34	4,72
	Médiane	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
	Ecart type	,801	,397	,545	,840	,842	1,004	,523
	Somme	146	154	149	142	144	139	135

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
ادائك عن راضي انت	32	0	4,72	5,00	,683	151
اعمل التي المؤسسة في وظيفي إستقرار لدي فيها	32	0	4,88	5,00	,336	156
البشرية الموارد ادارة لك تقدمها التي الخدمات لك مرضية الادارية الشؤون و	32	0	4,50	5,00	,762	144
كفاءتك يناسب عملك أن ترى	32	0	3,88	4,00	1,338	124
في لمسؤوليتك راجع أدائك مستوى عن رضاك المؤسسة	32	0	4,22	5,00	1,099	135
عملي أداء طريقة اختيار في حرية لدي	32	0	3,19	4,00	1,712	102
تحققها التي الإجتماعية القيمة عن راضي انت الوظيفة	32	0	4,13	4,00	1,008	132
و تحفزني الايجابية الأداء تقييم نتائج ان اجد بكفاءة للعمل تدفعني	32	0	4,13	5,00	1,238	132

Corrélations

	a1a8	a9a16	a17a24	total
a1a8	1	,692**	,702**	,937**
		,000	,000	,000
	32	32	32	32
a9a16	,692**	1	,405*	,949**

	Sig. (bilatérale)	,000		,021	,000
	N	32	32	32	32
a17a24	Corrélation de Pearson	,702**	,405*	1	,949**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021		,000
	N	32	32	32	32
total	Corrélation de Pearson	,877**	,931**	,917**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		a1a8	a9a16
a1a8	Corrélation de Pearson	1	,931**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	32	32
a9a16	Corrélation de Pearson	,931**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

