

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية مركز التكوين المهني والتمهين زريبة الوادي - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

د/ عادل بومجان

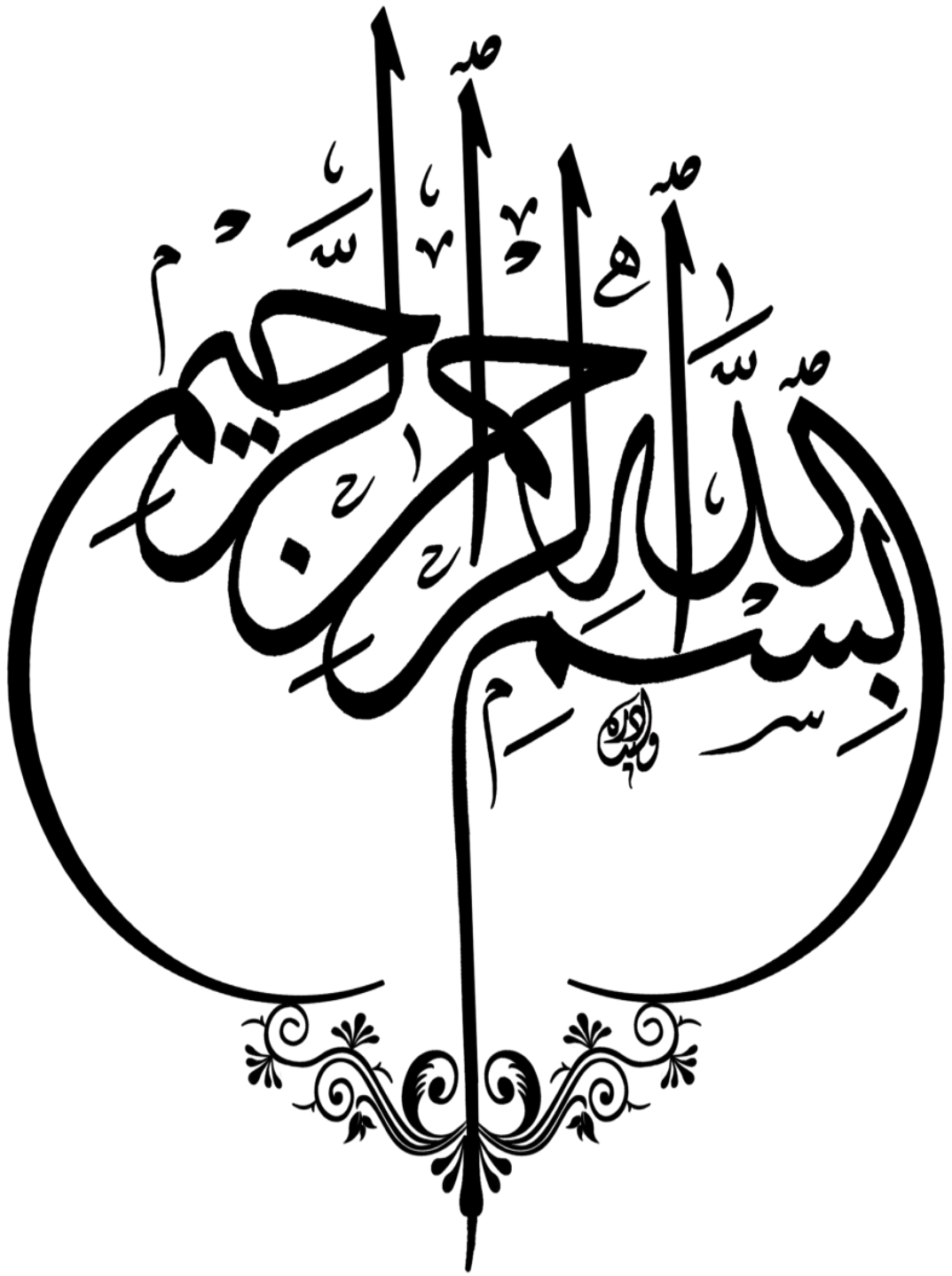
إعداد الطالب(ة):

سالم بوضيف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	صالح مفتاح		رئيسا	جامعة بسكرة
2	عادل بومجان		مشرفا	جامعة بسكرة
3	لطيفة برني		ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



آية قرآنية:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: 11]

صدق الله العظيم

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الحوافز، ظروف العمل، الانتماء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، علاقات العمل) في الأداء الوظيفي. ومعرفة مستوى الأداء السائد لدى العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين زريبة الوادي - بسكرة- ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة للتعرف على تصورات العاملين في المركز، حيث شملت (50) عامل بالمركز تم توزيع الإستبانة عليهم وأسترد منها (30) إستبانة صالحة للتحليل إحصائي وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن مستوى الرضا الوظيفي السائد في مركز التكوين المهني والتمهين كان متوسطا
- مستوى أداء العاملين كان مرتفعا
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي لمركز التكوين المهني والتمهين

وخلصت الدراسة الى تقديم جملة من الاقتراحات أهمها:

- على إدارة المركز الاهتمام بالأجور والمكافآت حيث تعتبر وسيلة لإشباع الحاجات وتوفير حياة كريمة تزيد من فاعلية العامل وتعكس الأداء
- الإهتمام بالخدمات الاجتماعية للعاملين وخاصة التكفل الصحي بهم وعائلاتهم الأمر الذي يعود عليهم بالاستقرار النفسي والاطمئنان العام.

Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact de la satisfaction au travail dans ses diverses dimensions (incitations, conditions de travail, affiliation professionnelle, stabilité de l'emploi, relations d'emploi) dans le rendement au travail. Et connaître le niveau de performance qui prévaut parmi le personnel du Centre de formation professionnelle et apprentissage - zeribet el oed - Biskra- Pour atteindre les objectifs de l'étude, Estabana a été conçu pour identifier les perceptions du personnel du centre, où l'échantillon de recherche comprenait (50) des travailleurs du centre qui ont été distribués à eux et récupéré 30 échantillons d'analyse statistique.

L'une des conclusions les plus importantes a été :

- Le niveau de satisfaction au travail au Centre de formation professionnelle était modéré.
- Le rendement des employés était élevé.
- Il y a un effet statistiquement significatif de la satisfaction au travail dans ses diverses dimensions dans le rendement fonctionnel du Centre de formation et de formation professionnelles.

L'étude s'est terminée par un certain nombre de suggestions, dont les plus importantes sont :

- La direction du centre devrait s'occuper des salaires et des récompenses comme moyen de satisfaire les besoins et de fournir une vie décente qui augmente l'efficacité du travailleur et reflète le rendement.
- Compléter les services sociaux pour les travailleurs, en particulier les soins de santé pour eux et leurs familles, ce qui leur apporte une stabilité psychologique et une assurance générale.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(هل يستوي الذين يعملون والذين لا يعملون)

إهداء

إلى والدي العزيزين أطال الله عمرهما

إلى إخوتي الأعزاء سندي في هذا الحياة.

إلى زوجتي وأبنائي حفظهم الله.

إلى أساتذتي الأفاضل.

إلى اللذين كانوا معي في هذه المرحلة التعليمية.

إلى كل طالب علم

إلى الأم الحنونة الجزائر الغالية.

أهدي هذا البحث

شكر وعرافان

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد بالكثير أو بالقليل، لكم مني كل الشكر

والعرفان والتقدير والمحبة الخالصة، على كل ما قدمتموه لي من دعم.

إلى أستاذي المحترم المشرف على مذكرتي "عادل بومجان" شكرا جزيلا على تفهم ظروفني

وتعاونك المنقطع النظير.

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ألف شكر

إلى جميع عمال وموظفي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد بلقاسمي النوي بن خليفة

بزرية الوادي ، شكرا جزيلا على صراحتكم وعفويتكم معي.

الفهارس

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
	البسمة
	اية قرآنية
	ملخص الدراسة
	الاهداء
	التشكرات
III -I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: : التأطير النظري للرضا الوظيفي	
02	تمهيد
07 - 03	المبحث الأول :ماهية الرضا الوظيفي
04 - 03	المطلب الأول :مفهوم الرضا الوظيفي.
05 – 04	المطلب الثاني :أهمية الرضا الوظيفي.
07 – 05	المطلب الثالث عناصر الرضا الوظيفي
18 – 08	المبحث الثاني :أنواع الرضا الوظيفي، ونظرياته
08	المطلب الأول :أنواع للرضا الوظيفي
16 – 08	المطلب الثاني :النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
18 – 16	المطلب الثالث :دينامكية عملية الرضا الوظيفي
26 – 19	المبحث الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي
21 – 19	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي
26 – 21	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
29 – 27	المبحث الرابع :علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل....
28 – 27	المطلب الأول :الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل
28	المطلب الثاني :الرضا الوظيفي ودوران العمل
29 – 28	المطلب الثالث :الرضا الوظيفي وضغوط العمل
30	خلاصة.الفصل الأول.

الفهارس

	الفصل الثاني: التأطير النظري للأداء الوظيفي
32	تمهيد
38 – 33	المبحث الأول: مفهوم الأداء.
34 – 33	المطلب الأول: تعريف أداء الموظفين
37 – 34	المطلب الثاني: عناصر أداء الموظفين.
38 – 37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
53 – 39	المبحث الثاني تقييم أداء الموظفين..
41 - 39	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين
42 – 41	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموظفين
50 – 43	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموظفين .
53 – 50	المطلب الرابع: معوقات والصعوبات التي يواجهها ...
60 – 54	المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي .
55 – 54	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
57 – 55	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين .
59 – 57	المطلب الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين.
60 – 59	المطلب الرابع: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين
61	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي - بسكرة-
63	تمهيد
73 – 64	المبحث الأول: تقديم لمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي - بسكرة
67 – 64	المطلب الأول: نشأة مركز التكوين المهني والتمهين-زربية الوادي- وتعريفه
70 - 68	المطلب الثاني: نشاط ودور مركز التكوين المهني زربية الوادي
73 – 71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز .
78 – 74	المبحث الثاني: منهجية الدراسة المستخدمة
75 – 74	المطلب الأول: أداة البحث وعينة الدراسة

الفهارس

78 – 76	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وصدق ثبات الإستبانة
91 – 78	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
79 – 78	المطلب الأول: خصائص وصف عينة الدراسة
91 – 80	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
92	خلاصة الفصل الثالث:
97 – 94	الخاتمة
103 – 99	قائمة المصادر والمراجع
113 – 105	الملاحق

قائمة الجداول

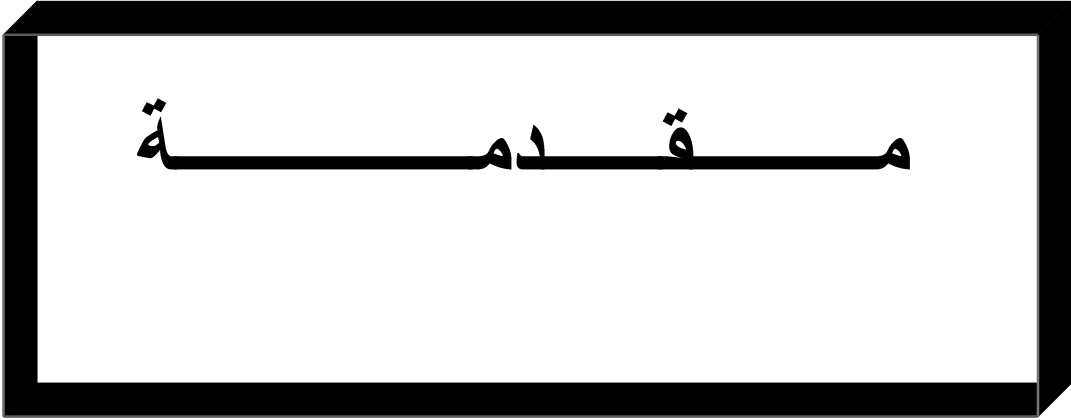
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	معايير تقييم الأداء	01
43	نموذج التدرج البياني	02
44	نتائج المقارنة بين أزواج المستخدمين	03
46	نموذج القوائم	04
47	نموذج الإختيار الإجباري	05
48	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	06
55	نموذج يحدد إتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي	07
67	وضعية تعداد المناصب المالية للعمال الدائمين والمتعاقدين للمركز موقوفة الى غاية 2019-12-31	08
77	معاملات الثبات والصدق	09
78	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	10
80	إختيار التوزيع الطبيعي	11
83 – 82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الرضا الوظيفي	12
87 – 86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العين عن الأداء الوظيفي	13
87	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الرئيسية.	14
88	نتائج تحليل الانحدار لاختيار علاقات التأثير لأبعاد الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي	15
90	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي لأبعاد الرضا الوظيفي المؤثرة إحصائيا في مستوى الأداء	16

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	سلم الحاجات لماسلو طبقا للأولوية	09
02	نظرية هرزبرغ للدوافع	12
03	نموذج بورتر وولر للرضا الوظيفي	15
04	النموذج الأساسي للدافعية	17
05	عناصر أداء الموظف	36
06	منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجباري	45
07	تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	56
08	العلاقة بين الحوافز والأداء	58
09	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي	73

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الاستبانة	105 - 108
02	مقرر التوظيف على اساس الشهادة	109
03	مقرر الترسيم	110
04	علاوة تحسين الاداء في التسيير	111
05	علاوة تحسين الاداء البيداغوجي	112
06	علاوة المردودية	113



يتزايد الاهتمام وبقوة في جميع منظمات الأعمال و الدول المتقدمة بأهمية وتأثيرا الموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات وهذا نتيجة إلى عدة أمور منها إن الموارد البشرية هي التي تعمل وتنتج وتفكر وتحاول حل المشكلات على مستوى الأقسام والإدارات ن فهي لا تقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية او الموارد المادية في اي منظمة وأصبح هو العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أي منظمة ناجحة، تحقق أرباح في السوق ، وأصبحت الموارد البشرية ذات الكفاءة والمعرفة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها وإلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

إن دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يعتبر من المواضيع البحثية الهامة ن ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحضي باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب مصادر عدم الرضا .

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا المنشود للموظف وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع العامل في حالة عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب .

ولقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين ،ومن الحقائق العلمية ان الرضا عن العمل والافتتاح به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه ، فالرضا عن العمل يشكل دافع للإنجاز والعكس صحيح إلى حد كبير.

لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل من إشباع حاجياته ودوافعه واستغلال لطاقاته.

وفي بحثنا هذا سوف نتطرق إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي- بسكرة-

وتتمركز هذه الدراسة على الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي في أداء الأفراد لمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي بسكرة. ؟

وللإلمام بجميع جوانب هذه الإشكالية يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم الرضا الوظيفي؟ وماهي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؟
- 2- ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي أسبابه وكيفية تقيمه؟
- 3- هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟
- 4- ماهي العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية، مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي. عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

وتتدرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية:

- الفرضية الأولى (H01):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

- الفرضية الأولى (H02):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

- الفرضية الأولى (H03):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقات العمل في مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

- الفرضية الأولى (H04):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء للمهنة في مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

- الفرضية الأولى (H05):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي في مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

أسباب اختيار الموضوع:

كان وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب من أهمها:

- 1- غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فاعلية الرضا الوظيفي للموظفين.
- 2- التطرق إلى المشاكل الإدارية القائمة بسبب التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات لخطورتها من جهة، ولانعدام الحلول العلمية لهذه المشكلات من جهة ثانية.
- 3- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للمؤسسات، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية البحث بما يأتي:

- 1- تقديم إطار نظري يشرح ماهية الرضا الوظيفي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.
- 2- تقديم إطار عملي يربط بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الانتماء للمهنة، الأمن والاستقرار الوظيفي) وأداء العاملين.
- 4- إمداد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير الرضا الوظيفي والارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد الرضا الوظيفي والأداء.
- 2- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة.
- 3- التعرف على مستوى تأثير الرضا الوظيفي في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.
- 4- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الرضا الوظيفي والمتمثلة في (الحوافز والمكافآت، ظروف العمل،

تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الانتماء للمهنة، الأمن والاستقرار الوظيفي) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

1- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر الرضا الوظيفي بمستوى أداء العاملين

الدراسات السابقة:

1- دراسة حبيبة محمد دفع الله أحمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار ، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الخرطوم ، السودان ، 2007 .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الرضا الوظيفي على مستوى العاملين بوزارة الاستثمار السودانية ، تمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي : ماهي عوامل الرضا الوظيفي التي تؤثر على أداء العاملين بوزارة الاستثمار؟
أما النتائج المتوصل إليها فكانت كالتالي:

إن الراتب الذي يتقاضاه الموظف غير مرضي ولا يفي احتياجات العاملين، عدم ملائمة طبيعة العمل لمؤهلات وطاقة العامل ، عدم رضا العامل عن حجم العمل الذي يؤديه وعدم ملائمتها لقدراته الشخصية ، عدم الرضا عن العدالة والمساواة في نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به.

بيئة العمل مهياة ومن أهم أولويات القيادة الإدارية العليا ، رضا الموظف عن إنجازاته وأداء واجبه ، الرضا عن المشاركة في اتخاذ القرار ، الرضا عن العلاقات الإنسانية بين العاملين في العمل من اجل النهوض بالإدارة.

2- دراسة علي بن يحي الشهرى، تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2002

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفق المتغيرات الشخصية.

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في غموض الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمارك بمنطقة الرياض وعدم الوعي بعلاقته بإنتاجيتهم وانعكاسه على أدائهم.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستويات الإنتاجية.

3- دراسة جبارة سامية، تحت عنوان رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

تطرق هذه الدراسة إلى مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وأثره على أدائه بالمؤسسات الجامعية، والعلاقة التي تربط كل منها بالأخر، ومدى تأثير العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي على مردودية الأستاذ وأهم العوامل المسببة لعدم الرضا. وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين رضا الأستاذ الجامعي وأدائه الوظيفي في الجامعة الجزائرية؟ وأسفرت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها.

- الأساتذة الجامعيون يشعرون بعدم الرضا عن مجموعة من العوامل المادية، الاجتماعية والتنظيمية.

- عدم الرضا عن الأجر والحوافز المقدمة في الجامعة الجزائرية بنسبة (53.97%) وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

4- دراسة مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستقرار بالعمل، حالة دراسة على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في "ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها.

مقدمة

- إن ظروف العمل في الإتحاد جيدة ، مما يساعد على إنجاز العمل بشكل أفضل وأداء متميز وسرعة أعلى مما يعزز الرضا الوظيفي لدى اتعاملين ويزيد لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل .

- أظهرت الدراسة أن الرواتب والحوافز المقدمة للعاملين في الإتحاد غير مجزية وهي قليلة وإن الراتب لا يتناسب مع وضع الموظفين ، كل هذا يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي مما يزيد في رغبة الموظفين في ترك العمل.

الفصل الأول:
التأثير النظري للرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين.

إذ يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة الإداريين ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فيما يرضي عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً وأيضاً لتأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لم يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

ولاشك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلاله على نفسها فتكتشف لها السلبيات والإيجابيات ، والتي يمكن في ضوءها أن يتم تطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة ، فالرضا الوظيفي من العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل ، ويخفض نسبة الغياب ، ويرفع معنويات العاملين ، وهو ما تنتشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

كما أنه من الممكن تقويم مدى فعالية منظمة من المنظمات من خلال التعرف إلى مستوى الرضا والقناعة للأفراد العاملين بها وزيادة على ذلك فإن الإدارة العليا لأيئة منظمة أن تحقق المكاسب من دراسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها ، فمن خلال التعرف إلى المستوى العام لهذا الرضا بإمكان الإدارة استخدام تلك المعلومات لتكون بمثابة أداة تشخيصية مهمة وفاعلة لبحث مشكلات الموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي، و مختلف أنواعه وأبعاده وأبرز النظريات تناولته ومسبباته وأساليب قياسه، وننتهي في هذا الفصل إلى التطرق إلى علاقة الرضا الوظيفي، ببعض نواتج العمل ولذلك نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أنواع الرضا الوظيفي، ونظرياته.

المبحث الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بآلية نفسية يشعر بها الفرد باتجاه وظيفته داخل المؤسسة وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر، إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إيجاد مفاهيم وأسس الرضا الوظيفي وإخضاعه لمبادئ البحث العلمي المنهجي وكان لكل رأي وحججه التي يدافع بها عن تعريفه للرضا الوظيفي، فمن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم الرضا الوظيفي مروراً بأهميته وكذا العناصر المكونة له

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً : تعريف الرضا

لغة: هو ضد السخط ورضي عنه أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 2005، صفحة 168)

اصطلاحاً: فهو وصف بأنه ثمرة من ثمرات المحبة ومن أعلى درجات المقربين. (المعاطة،

2017).

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني وسنعرض فيما يلي بعض التعريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:

« الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (عمر، 2015، صفحة 08).

ويعرفه "بلوك" الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته. (عمر، 2015، صفحة 08).

الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل، وذلك لإشباع احتياجاته و رغباته وتوقعاته في بيئة عمله. (عمر، 2015، صفحة 10).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة من المشاعر الايجابية أو السلبية يعبر فيها العاملين عن أعمالهم وهناك فرق هام بين هذه المشاعر ونوعين آخرين من اتجاهات العاملين فالرضا الوظيفي هو شعور نسبي بين المسرة والألم . (الخضرا و اخرون، 2016، صفحة 322).

ويرى البعض "إن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظائفهم حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي إن يحصلوا عليه منها، وبذلك فإنه كلما كان هناك تقارب بين الإدراكيين كلما ارتفع الرضا. (الخضرا و اخرون، 2016، صفحة 322).

ويرى هيربرت " إن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، والتي تتكون من زاويتين : الأولى ما يوفره العمل في الواقع ، والثانية هو ما ينبغي إن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين في الواقع وما ينبغي إن يكون اثر ذلك على الرضا سلبا. (هشام، 2018-2019، صفحة 126)

أما "سترونج" فإنه عرف الرضا الوظيفي بأنه "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبل عليه في بدء يومه دون أي غضاضة. (البارودي، 2015، صفحة 38).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن تعبير الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، إضافة إلى أن الرضا الوظيفي هو غاية سعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجته وهي تختلف من إنسان لآخر كما ونوعا.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات ان تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد وقد تطرقت الحنيطي(2000) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الأسباب لبتي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي :

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

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

5- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وقد أشارت سعاد السلوم (32-1423) إلى إن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها. ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة إلي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي أو المهني كما ذكر البديوي (2006) من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضى عنه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فمالم يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإدارة، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (فلمان، 1429-1428،، صفحة 46).

المطلب الثالث: عناصر (عوامل) الرضا الوظيفي:

يؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل التي تجتمع معا لتحقيق الرضا الوظيفي وهي:

(البارودي، 2015، الصفحات 43-44)

1- الأجر:

يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن

العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس ، والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية ، من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى أن الأجر رمزا للتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل:

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

أ- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .

ب- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

ج- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلمت زاد رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح وال فشل: رغم إن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا الوظيفي عن العمل إلا أن هذين المتغيرين يمكن ان توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ، اما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله ، فإن ذلك يثير لديه الإحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز .

3- فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي فكلما كان طموح الفرد وتوقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4- نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه الى وجود علاقة بين الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل ، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن

المشرف الذي يعمل مرؤوسيه محور لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم فإن ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصاً على العمل وتحقيقاً لأعلى النتائج.

5- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم ، كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلباً بأن يشعر مثلاً بنوع من التوتر والقلق كلما ارتبط عمله بهم ، كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

6- ساعات العمل:

يمكن القول بأنه" بالقدر الذي يتوفر فيه الفرد حرية استخدام وقت الراحة ، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل ، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت ،بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل " .

7- ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والرطوبة ، والضوضاء، والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته العمل ، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على اثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد ، وتشير نتائج هذه الدراسات الى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل فبمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

8- عدالة العائد:

تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة ، ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد. (البارودي، 2015، صفحة 45).

المبحث الثاني: أنواع الرضا الوظيفي، ونظرياته

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي:

1- الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل إلى لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموقف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه (الشمري، 2001، صفحة 232).

2- الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهناك يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال في استياء موجود ولكنه لا زال يؤدي أعماله وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور والإشراف، الرعاية الصحية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء وأساليب الاتصال داخل المنظمة وغيرها من جوانب الرضا الوظيفي. (هشام، 2018-2019، صفحة 138).

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم نظريات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين:

نظريات المحتوى (CONTENT THEORIES): وهي تركز على ما يحفز الفرد ويشير سلوكه كالحاجات والحوافز على اختلاف أنواعها.

وأهم هذه النظريات هي: نظرية سلم الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرج، نظرية الدافع للإنجاز.

نظريات النسق (PROCESS THEORIES): وهي تركز على عملية التحفيز نفسها وسبب اختيار الأفراد

لنمط معين من السلوك وكيف يتم توجيه السلوك نحو هدف يرغب الفرد في تحقيقه.

وأهم هذه النظريات هي: نظرية التوقع لفروم، نموذج بورتر ولولر، نظرية العدالة

لأدمز، نظرية تحديد الهدف للوك، وسنورد كلا المجموعتين على حدى كالتالي (مكفس، 2008-2009،

صفحة 89).

1-نظريات المحتوى (CONTENT THEORIES):

1-1 نظرية ماسلو: تعتبر نظرية ابراهام ماسلو "MASLOW ABRAHAM" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل . وتتخلص افتراضات هذه النظرية فيما يلي:

للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الضرورية التي تحرك سلوكه وتقوده الى مواصلة نموه وتعلمه والى تحقيق ذاته وهذه الحاجات تنقسم إلى خمسة أشياء أساسية هي الحاجة الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان ، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، والحاجات الذاتية ، تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم ، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا ، فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمان ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذات وبهذا يمكن إن نرسمها على شكل هرم للأولويات كما سيظهر في الشكل التالي:

الشكل (1) سلم الحاجات لماسلو طبقا للأولوية



المصدر: منال البارودي،"الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، 2015، ص:26

ويمكن تعريف هذه الحاجيات على الترتيب المسبق كمايلي:

• الحاجات العضوية(الфизиولوجية):

هي الحاجات الأساسية للفرد والتي تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والфизиولوجي كالماء والهواء والمأكل وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجيد وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته وهي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها ، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

• حاجات الحماية والأمن":

تتضمن الحاجات بالأمان مايلي:

- الحماية من المخاطر المادية، تجنب المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.

- الحماية من التهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر

الكافي والتأمين ضد الشيخوخة والعجز والبطالة ، فإذا تحقق للإنسان الحاجات الفسيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

• الحاجات الاجتماعية:

كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه .

• الحاجة إلى التقدير والاحترام:

وذلك من خلال احترام الغير له ، الحاجة الى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر تلي الحاجة للتقدير.

• الحاجة الى الإنجاز وتقدير الذات:

وهنا يريد الفرد أن يصل إلى أعلى مراحل الأداء رغبة منه في تحقيق النجاح وتطوير الذات وذلك من خلال اجتهاده وقيامه لأعمال التي تتفق مع قدراته ومواهبه وكفائته المهنية.

(البارودي، 2015، صفحة 27)

الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:

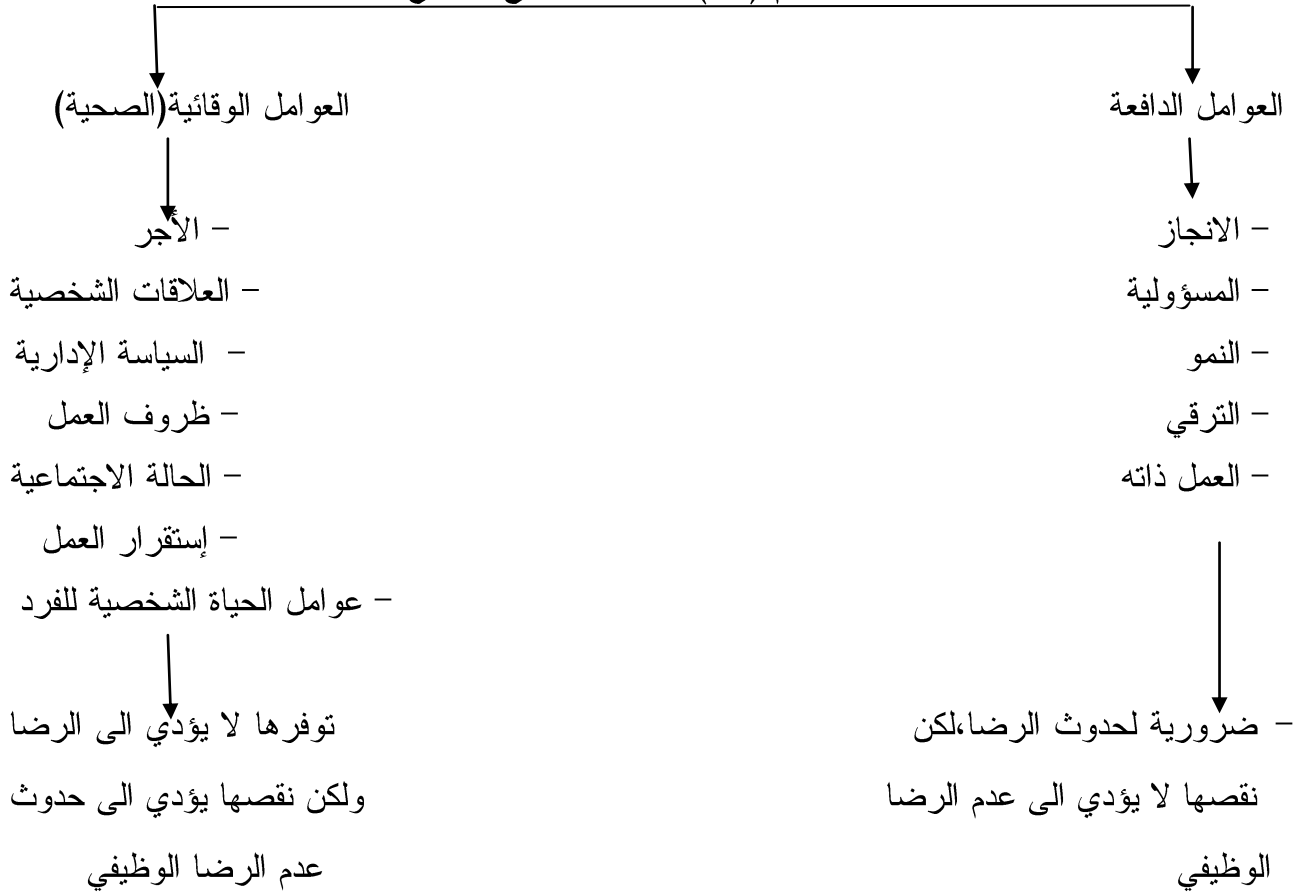
- إن رئيس العمل هو شخص عادي وليس عالم نفس يمكنه أن يحلل نفسية من يعملون معه ليفهم على وجه التحديد ماهي الحاجات التي إذا حفزت أثارت عند المرؤوس دوافع العمل والإنجاز.
- لم يثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد محاجته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج عنها، كما يوجد شخص أخر برغم إشباع حاجاته الطبيعية الى درجة كبيرة جدا إلا أنها تظل متحكمة في سلوكه ولا يدفعه إشباعها للعمل الجاد... لذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤدي الترتيب الهرمي للحاجات بشكل كامل كما يراه ماسلو. (البارودي، 2015، صفحة 28)

2-1 نظرية ذات العاملين لهرزبرج:

احتوت نظرية هرزبرغ تحليلا مخالفا لنظرية ماسلو عن الرضا الوظيفي والأساس الذي تتضمنه "إن العوامل التي تؤدي الى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا" فبعد المراجعة التي قام بها "فريديريك هرزبرغ" و"ماسنر MAUSNER" و"سيندرمان SYNDERMAN" لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957 في خضم الدراسة الشاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم تبين انه ثمة فئتين من الحاجات ، الأولى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم ، والثانية حاجات تنميه نفسيا. (زهية، 2006-2007، صفحة 59)

الرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل لان الأسباب المؤدية إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا (مصطفى كامل، 1994، صفحة 99)

الشكل رقم (02) نظرية هيرزبرغ للدوافع



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، "إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة والإدارة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص: 99.

العوامل الدافعة: هي تتعلق بطبيعة العمل ذاته وحاجة الفرد للنمو النفسي وتتمثل في الانجاز، المسؤولية، النمو، الترقى، العمل ذاته وهي عوامل ضرورية لحدوث الرضا، لكن عدم توافرها لا يؤدي لحدوث عدم الرضا.

العوامل الوقائية أو الصحية: تتعلق بمحيط العمل وبيئته وتشمل الأجر، العلاقات الشخصية، السياسة الإدارية، ظروف العمل، الحالة الاجتماعية، استقرار العمل، عوامل الحياة الشخصية للفرد ولن يؤدي توافرها لحدوث الرضا الوظيفي لكن عدم توافرها يؤدي إلى حدوث حالة عدم الرضا عن العمل .

بصفة عامة فإن الرضا عن العمل يتحقق عندما يتوافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الوقائية والعوامل الدافعية معا. (مصطفى كامل، 1994، صفحة 100).

الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين العينة التي تم اختيارها ليس ممثلة للمجتمع لأنها شملت على مهندسين ومحاسبين فقط، بالإضافة إلى ذلك فالعوامل الصحية لدى فرد ما يمكن أن تكون عوامل دافعة لشخص آخر وهذا يشير إلى أن تصنيف العوامل غير ثابت. (زهية، 2006-2007، صفحة 64).

إن عدم إشباع الحاجات الفردية سواء كانت من العوامل الوقائية أو الدافعية يؤدي إلى عدم الرضا. (مصطفى كامل، 1994، صفحة 101)

3-1 نظرية الدافع للإنجاز (ديفيد ماكيلاند):

افتترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية للعاملين هم:

- الحاجة للإنجاز: تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتمادا على المعايير والظروف المحددة له.
 - الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وتمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل، زمن المضل الا تتوفر بقوة لدى أفراد الإدارة العليا لكي يستطيعوا اتخاذ قراراتهم بحيادية.
 - الحاجة للقوة والسلطة: وتمثل حاجة الفرد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبته وهي من صفات أفراد الإدارة العليا والقادة.
- وقد افترض "ماكيلاند" بأن هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد وتوجيهه ، إلا أن الدافع العام والحاجة المشتركة لكل البشر والذي يلفت الانتباه أكثر من غيره هي دافع الحاجة للإنجاز وفقا لافتراض "ماكيلاند" بأنه تتبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، كلما قلت المسافة بينهما أنخفض الدافع للإنجاز والعكس صحيح ، وكلما حدث تطابق بين المستويين فإن الرد يبدأ في تحريك مستوى طموحه لنقطة اعلي وهكذا.
- من سلبيات النظرية انه يمكن قياسها بوضوح في مجال العمل والدراسة، ولكن يصعب قياسها بالنسبة للطعام والشراب مثلا. (باشري و أخرون، 2017، صفحة 95).

2-نظريات النسق (PROCESS THEORIES):

- 1-2 نظرية التوقع: "فروم" تفرض هذه النظرية أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين ، وموازنة التكلفة والعائد المتوقع ، لكل تلك البدائل ومن ثم فإن الفرد سوف يسلك بعد تلك العملية العقلانية ، السلوك الذي يتوقع أن يحقق

له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات ، وتقوم النظرية على فكرة مفادها ان الدافعية هي نتاج لقوة رغبة الفرد في شئ معين وتقديراته الخاصة باحتمال أن تصرف معين من قبله يستحق ذلك الشئ وبالتالي يمكن صياغة تلك العلاقة في صورة المعادلة التالية: (باشري و أخرون، 2017، صفحة 97)

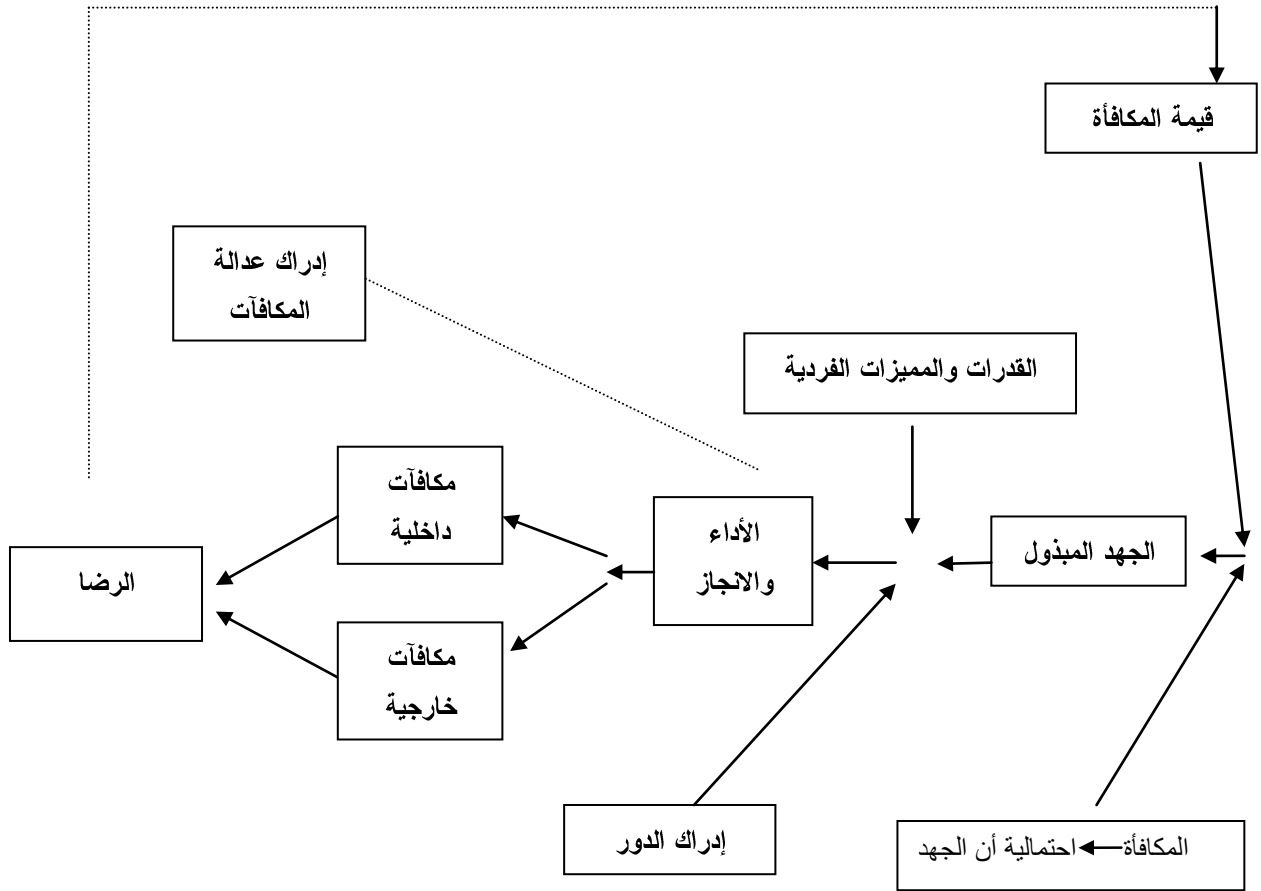
$$\text{الرضا} = \text{التكافؤ (رغبة الفرد)} * \text{التوقع (احتمال حصول النتيجة)}$$

وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبنية على إدراك بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد أي النتائج يمكن توقعها، وبالتالي يحكم على الاحتمالات الأفضل من هذا يتضح بأن ما يتم - وفقاً لرأي فروم - هو نوع من تحليل الكلفة/العائد لتحديد ما إذا كانت العوائد مساوية للتكاليف فإذا كانت العوائد كافية لتغطية الكلفة فإن الأفراد يسعون إلى بذل جهد أكبر. (زهية، 2006-2007، صفحة 98)

2-2 نموذج بورتر ولولر: قام بورتر «pirter» ولولر "lawler" بتطوير النظرية التي وضعها " فروم" وذلك عام 1968 ، والجديد الذي تضيفه هذه النظرية هو رضا العامل عن عمله ، وهذا الرضا تفترض النظرية انه يحدد بمدى عدالة العوائد في اعتقاد الفرد ، بمعنى مدى تقارب العوائد (النتائج) الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل ، وتؤكد هذه النظرية إن العائد لا يتأثر فقط بالمهارات والكفاءة وإنما أيضاً بوضوح الدور بمعنى آخر يجب تحديد التوقعات المتعلقة بالوظيفة بصورة دقيقة، أي ماذا على العامل أن يفعل بالضبط ليحصل على العائد المقترح ، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة فإن الرضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط والعكس صحيح. ولقد ميز الكاتبين نوعين من العوائد:

- عوائد خارجية : مثل :الأجر و العلاوات التي تشبع الحاجات الدنيا
- عوائد ذاتية: مثل إشباع الذات واحترام الذات . (مزاز، 2012-2013، صفحة 29)

الشكل رقم (03) نموذج بورتر وولولر للرضا الوظيفي.



المصدر: مكفس عبد المالك: تمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، (دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة)، رسالة ماجستير، غم، في علوم التربية، تخصص إدارة تربوية، قسم علم النفس، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص: 100

نلاحظ في هذا الشكل أن هذا الفرد من خلا فكرة أن الجهد يؤدي إلى المكافأة بالإضافة إلى قدرات ومميزاته الفردية وإدراكه لدوره في التنظيم يؤدي ذلك الدور فيحصل على مكافآت مادية ومعنوية داخلية وخارجية تؤدي إلى رضاه عن عمله ومن خلال قيمة المكافأة تعزز الدائرة أو تتلاشى وهكذا.

2-3 نظرية تحديد الهدف "لوك": تقوم هذه النظرية على أن مبعث دافعية الأفراد هي الأهداف والغايات ومالها من أهمية لديهم، حيث أن سلوك الفرد في غالب الأحيان تحدده الأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لتحقيقها أكبر وكذلك فإن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه

وانجازه باتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل ويمكن تحديد الأهداف من خلال أربع خطوات على النحو التالي:

أولاً: توافر حوافز معينة في البيئة وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضح الحوافز (زيادة الراتب، أو الترقية أو التقدير) التي تربط ما يمكن تحقيقه من أهداف.

ثانياً: تتحقق عملية المشاركة في تحديد الأهداف سواء يتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس ورئيسه إما اتخاذ القرارات بصورة مشتركة أو إن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب (افعل ما في وسعك).

ثالثاً: تحديد طبيعة الأهداف المقررة وخصائصها ومدى الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعاً: يتضمن قبول الأهداف المقررة الالتزام بها من قبل الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف وقد أوضحت نظرية الهدف بان الرضا الوظيفي يعبر عن حالة عاطفية سائدة تنتج عن إدراك الموظف بأنه يحقق من خلال ما يؤديه من عمل أهداف تعتبر ذات قيمة بالنسبة له تناسب حاجاته وتوقعاته ومن هنا تشير نظرية الهدف إلى اختلاف بين الأفراد في مستوى الرضا الوظيفي والدوافع تبعاً لأهدافهم وطموحاتهم وما يستعطون تحقيقه منها. (الشهري، 2002، صفحة 59)

المطلب الثالث: ديناميكية عملية الرضا الوظيفي

يحتاج الأشخاص إلى العمل لتحقيق وإشباع مجموع حاجاتهم ورغباتهم ، وهذه الأخيرة تحتاج إلى أداء مميز لتحقيق هذا الإشباع ويعد الرضا الوظيفي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف ، ويحتاج تحقيق الرضا إلى مجموعة تفاعلات ليحدث، ونذكر منها كل شخص في المجتمع يحتاج لتحقيق حاجاته التي يملك دوافع نحوها ، وهذه الدوافع يجب أن تتحول إلى أداء لتحقيق تلك الحاجات المرغوب فيها، ليصل الشخص بعدها إلى مرحلة إشباع لكل الحاجات وبالتالي يتحقق له الرضا الوظيفي الذي كان سبباً في تحقيق هذا الإشباع ، وحين ننظر إلى الرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه ، وتعد مسؤولية عن حدوثه سنجد إن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم كالتالي: (طريف، 2000، صفحة 221).

الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

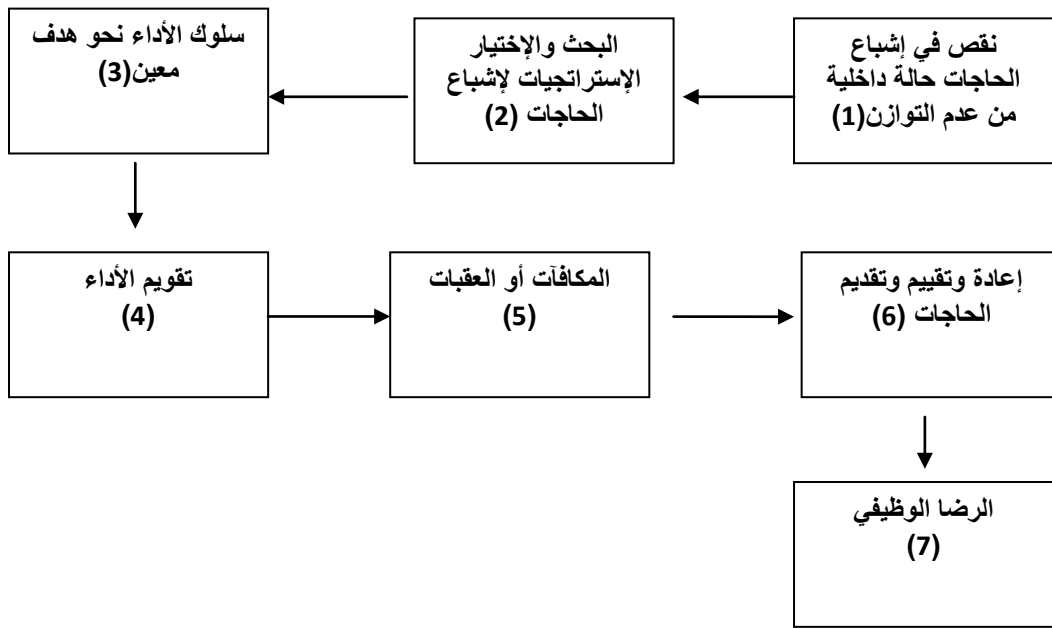
الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية إلى أداء يحث الفرد التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط ، وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

الشكل (04) النموذج الأساسي للدافعية



المصدر: . وولاس سيرلاجي، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ص: 89

إن هذا المخطط يبرز كيفية حدوث عملية الرضا بشكل متسلسل ومنسق ويوضح أن عملية الرضا الوظيفي يمكن أن تكون سببا لبروز حاجات جديدة لدى الشخص ، كما يمكن أن يقلص الأداء الجيد من دافعية الشخص ، والرضا بدوره قد يقلص من الأداء لان الشخص عندما يصل إلى الرضا قد يشعر بعدم جدوى الأداء الفعال كما في بداية العمل ، لأنه تمكن من تحقيق ما يرغب فيه وهناك جانب مهم يتعلق بنسبية عملية الرضا الوظيفي، فما هو مؤدي إلى الرضا عند شخص ما ليس بالضرورة له نفس الفعل لدى شخص آخر وهناك قوانين تحكم هذه النسبية تسهل تقويم الرضا وفهمه أفضل وهي كالتالي:

- كلما ازدادت رغبة الشخص في شيء ، فإنه يكون أكثر رضا حين يحصل عليه وبالمقابل يتضاعف عدم رضاه حين لا يتمكن من ذلك.
- كلما تعددت حاجات الشخص واشتدت قوتها، كلما أنخفض احتمال إشباعها.
- يحصل الشخص ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على قدر من الرضا بمثل ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها.
- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل وبين رضا الشخص عن هذا العمل ففي بعض الأحيان لا يعجب الشخص بعمله، ولكن جماعة العمل تنظر إليه بفخر لتوليئه هذا المنصب ، هذا يؤدي إلى تعديل اتجاهاته نحو العمل وبالتالي تحسين درجة رضاه.
- إن توقعات الشخص حول رئيسه في العمل تحدد مستوى رضاه فمثلا حين يتوقع شخص ما إن يكون رئيسه في العمل صارما، سيحس برضا أكبر حين يجده متسامحا ومرتزنا في معاملته معهن والعكس سينقص مستوى رضاه حين يتوقع أن يجد رئيسه في العمل فيجده صارما وحادا في معاملته.(هشام، 2018-2019، صفحة 151)

المبحث الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي

يعد العنصر البشري أهم الموارد لدى أي مؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى الى تحقيق أهدافها من خلال الإعداد والتأهيل الجيد لأفرادها وتحقيق رضاهم عن جوانب عدة ذات صلة بالعمل وظروف العمل وعلاقات العمل.....الخ فالرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي ينبغي على الإدارة إدراك أهمية دورها في تحقيق فعاليتها وإن كان الرضا حالة نفسية، هذا لا يستبعد إمكانية الاستدلال عليه من خلال مظاهر تشكل بما يعرف بمؤشرات الرضا الوظيفي القابلة للقياس.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة ، الإضراب ، التمارض ، الشكاوي ، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها ، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (كالتدريب -تأهيل الأفراد الجدد) إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين.

• ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسيد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

• ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا للأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد مما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في :

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل

- تدهور الإنتاجية

- التمارض لتسهيل عملية الغياب

- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة .

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإيراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.(ضيايف، 2000،

1- الغياب: يتفق كثيرا من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب حيث انه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل فالتغيب فعل إرادي مقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض أو التعرض لحادث سير.....الخ ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات إذ تحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطيل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها ومن ثمة على نموها واستمرارها ، لهذا فإن من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب وهذا من خلال البحث على مختلف أسبابه وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد احد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل وعليه فإنه يرى أن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل.(زويش، 2013-2014، صفحة 26)

2- التمارض: وهو وسيلة للانسحاب غير مباشرة من العمل عن طريق الذرائع والحجج وإدعاء المرض ،وهي ظاهرة تعبر غالبا عن عدم الرضا وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه العامل داخل المؤسسة أو خارجها ويلجأ إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله. (بوفرة، 2011-2012، صفحة 42)

3- الإضراب: يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها(الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية.....) عكس طموحاتهم وتطلعاتهم إلى زيادة الأجر وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. (بوفرة، 2011-2012، صفحة 42)

4- التظلمات والشكاوي وعدم الاهتمام: هي مؤشرات تدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العمال بعدم العدالة،فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشر لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ونظام

الإشراف والأجور، كما إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. (زويش، 2013-2014، صفحة 25)

5- الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. (سلطان، 2004، صفحة 205)

إن هذه المؤشرات هي أنماط سلوكية للانسحاب من العمل سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، وهي متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي. فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة والتعاون متجسداً، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجالات التغيب واللامبالاة.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي لحد الآن إلى نوعين:

1- المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز

هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة (فلمان، 1428-1429هـ، صفحة 67).

1-1 معدل الغياب: الغياب هو عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعيته أو عدم مشروعيته ، وتعتبر درجة انتظام الفرد في عمله ، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر حرصا على الحضور مقارنة بأخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل وهذا ليس معناه أن كل حالات الغياب تمثل استياء تجاه العمل .

وبالرغم انه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا أن نستعمل ونسترشد بالطريقة التي اقترحتها "وزارة العمل الأمريكية" ويمكن أن نحسب معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة بالمعادلة التالية: (هشام، 2018-2019، صفحة 158)

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع غياب الأيام للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} * 100} \times \text{عدد الأفراد العاملين}$$

1-2 معدل دوران العمل (ترك الخدمة) : يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم () فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها ، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة ، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا ، فمن جهة تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل ، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم ، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار ، التعيين ، الإعداد والتدريب للعمال الجدد إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعا .

ولمعدل دوران العمل دورا هام في قياس مستويات الأفراد العاملين ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل.

قد يرجع عدم الرضا الى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيهم وتحسيسهم بالاستقرار النفسي، كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل.....الخ.

أو بصورة مجملية عدم رضاهم عن طرف التحفيز، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر لهم قدر كبير من التشجيع والتحفيز، الأمر الذي يتيح معه الراحة النفسية. (زهية، 2006-2007، صفحة 118)

إن ترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ اليه العمال تعبيراً منهم عن عدم رضاهم عن عملهم، إذ يقررون عدم الاستمرار في خدمة المؤسسة وبسبب ذلك خسارة حقيقية للمؤسسة كونها أنفقت الكثير على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، وكما تمت الإشارة إليه أن تكلفة دوران العمل والغياب تتأثر بعاملين الأول في تكلفة المزايدة أي كلما زاد معدل دوران العمل والتغيب والثاني في تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذه السلوكيات.

ويستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل فمما لا شك فيه إن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر الى حد ما مؤشرا هاما لارتباطه بها أي رضاه عن عمله. ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة الزمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل الإنضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد اللذين تم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{(\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل}) \text{ خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط العاملين خلال نفس الفترة}}$$

إن مثل هذه المعدلات ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال ، فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا كل من معدل الغياب ومعدل دوران العمل ، يبرز وجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها فيصبح من الضروري جمع بيانات أكثر تفصيلاً ودلالة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري ، كإجراء المقابلة المباشرة مع الفرد للتعرف على الدوافع والظروف التي أجبرته على اتخاذ مثل هذا القرار . (زهية، 2006-2007، صفحة 120)

2- المقاييس الذاتية:

يقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجياتهم، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص الرضا أو عدم الرضا. (فلان، 1428-1429هـ، صفحة 67)

لقد تم إجراء آلاف الدراسات في مجال الرضا الوظيفي من خلال استخدام أو تطوير طرق مختلفة للكشف عن اتجاهات العاملين تجاه وظائفهم مثل المقابلات والوقائع والاستبيانات ومن أهم طرق القياس مايلي: (مي جاد الله، جبارة، 2015، صفحة 50)

1-2 **طريقة تحليل ظواهر الرضا:** وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار، حيث يعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ، ومشاعره تجاه عمله ، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي ، معدل دوران العمل والتغيب ، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز ، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات. (هشام، 2018-2019، صفحة 159)

2-2 **طريقة الاستقصاء:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام نماذج استطلاع (إستبانات)، يتم تصميم عناصرها وصياغة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحثين ، وذلك من أجل استطلاع آراء أفراد العينة المراد قياس رضاهم الوظيفي ، وتفاوت هذه النماذج من حيث البساطة والتعقيد ، وذلك تبعاً للغرض منها وطريقة معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها ، والتي أصبحت تخضع للمعالجة بالأساليب الإحصائية التي تساعد في الوصول إلى مؤشرات ومحددات كمية تبين مستوى الرضا الوظيفي ومؤشراته.

من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كما، وإمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات، أما عيوبها فهي: احتمال إغفال بعض الجوانب المهمة في الرضا الوظيفي، واحتمال التحيز في الإجابة المقدمة من المستجيبين. (مي جاد الله، جبارة، 2015، صفحة 53)

2-3 طريقة هير زبيرج (طريقة القصة): تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك ؟

- تذكر الأوقات التي شعرت من خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك ؟

وتهدف الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين ، والملاحظ إلى أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ونعني بذلك أن الإجابات المفتوحة تتيح فرصة التحيز في تحديد الأسباب حتى وإن كانت بسيطة تضخم وتصبح أسباب أساسية في حدوث السعادة أو الاستياء، وعليه وأن أراد الباحث الحصول على المعلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب توسيع دائرة السؤال. (زهية، 2006-2007، صفحة 125)

وهناك طرق أخر لقياس الرضا الوظيفي هي (مي جاد الله، جبارة، 2015، صفحة 55)

***- طريقة المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات "وللمقابلة أنواع قد تكون منظمو (اجتماع رسمي) أو غير منظمو (لقاء عفوي) فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة الى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو اللذين يتعذر عليهم الإجابة في الاستمارة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى أخر مما يؤثر على طريقة الإجابة ، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدربين عليها.(مكفس، 2008-2009، صفحة 127)

***- طريقة الملاحظة:** حيث تتم ملاحظة سلوك العاملين ثم تتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم والذي يدل بدوره عن درجة رضا العاملين عن أعمالهم ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

- 1- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يؤد اختيارها.
 - 2- لتسهيلات والإمكانيات المتاحة له لاستخدام كل طريقة.
 - 3- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، وهل هي مؤشرات كمية أو نوعية.
 - 4- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.
- نؤكد في النهاية وإن تعددت طرق قياس الرضا الوظيفي باختلاف وجهة نظر الباحثين على أن قياس الرضا الوظيفي ليس بالأمر الهين نظرا لارتباطه بشعورية خاصة بالفرد ، مما يستلزم تطبيق أي مقياس بكل عناية ودقة.

المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حضي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين ، ويرجع هذا الاهتمام الى ما للرضا من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين وعلى أدائهم اتجاه المؤسسة ، حيث تشير الأبحاث العلمية والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة الذي يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها والتي تربطه بالرضا الوظيفي علاقة عكسية بحيث إذا ارتفع التغيب عن العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان إلى مكان آخر ، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل:

يتفق الكثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إداري مقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر عنه الموظف عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب عن العمل هو فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير.... الخ ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات ، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وينعكس ذلك بالسلب على مرد وديتها ، ومن ثم على نموها واستمرارها لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب ، وهذا من خلا البحث عن مختلف أسبابه وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل وبيرون ذلك بفرضيتهم التي تقول " إن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح" بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل ، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة ، كلما أدى إلى انخفاض معدلات التغيب عن العمل. (سلطان، 2004، الصفحات 204-

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ودوران العمل:

قبل التطرق الى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولاً تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنهم أو إحلال آخرين بدلهم وفيما يلي شرح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل. يرى الباحثون ان ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها مايلي:

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

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

- **تكاليف التعيين:** وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل : تكاليف الإعلانات والإختبارات.... الخ

- **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف التكاليف الموجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من إدماجهم في وظائفهم الجديدة وتجدر الإشارة هنا الى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها .

بالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديهم الدافع إلى البقاء في المؤسسة ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية. (صالح عودة، بدون سنة النشر، صفحة 133)

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وضغوط العمل:

ضغط العمل هو الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها ن وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

وجد كل من ستيفي وجونز 1988م ، أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي ، وتبين لساندروفولكس و نويلت 1955م ، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموما ، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصا وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم ، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموما والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

وذكر مارييس وارنيدت 1991م أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع ، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية ، وارتفاع سبب الغياب المتكرر وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992م إن تعرض الموظف لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل ، وإن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان ، لأن للضغط جوانب ايجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهد ، وتحسين الأداء فضلا عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها ، ولتقليل ضغوط العمل لا بد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيهم وأكد العتيبي 2000م وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لان زيادة إحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه عن عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي وأضاف انه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل بل يكون ناتجا عن بعض العوامل ، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا ومع ذلك الشعور به سيقبل وكشف العتيبي عن دراسة قام بها هندركس 1985م توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي ، وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1997م تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواتب ، الترقيات، والتقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات ، مناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة والمساواة بين العاملين وعدم تقييم الأداء.(جودة، 2002، صفحة 78)

خلاصة الفصل الأول

قمنا في هذا الفصل بتقديم عدة تعاريف متباينة للرضا الوظيفي بحسب وجهات نظر الباحثين والعلماء وتبيان أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين، في رفع المعنويات وزيادة الطموح والاستقرار، وكذلك بالنسبة للمؤسسة في زيادة الإنتاجية والتوسع في العمل، وتحقيق الأهداف المسطرة.

كما تطرقنا لعناصر أو عوامل الرضا الوظيفي والتي تجتمع معا لتحقيق الرضا الوظيفي مثل (الأجر، محتوى العمل، الإشراف.....) وإلى عدة نظريات التي فسرت الرضا الوظيفي والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين، نظريات المحتوى والتي تركز على ما يحفز الفرد ويثير سلوكه كالحاجيات والحوافز، ونظريات التنسيق والتي تركز على عملية التحفيز بنفسها وسبب اختيار الأفراد لنمط معين من السلوك وكيف يتم توجيه السلوك نحو هدف معين يرغب الفرد في تحقيقه.

إضافة إلى ذلك قدمنا ديناميكية عمل الرضا الوظيفي انطلاقا من إشباع الحاجيات والدافعية لإشباع هذه الحاجيات وصولا إلى الرضا الوظيفي.

وبعد الإلمام بكل هذه الآليات المذكورة سابقا في تحقيق الرضا الوظيفي، توجب على إدارة المؤسسة، التعرف الجيد على مؤشرات الرضا الوظيفي لدراسة حالات الرضا أو عدم الرضا لدى فرد عامل بالمؤسسة وكذلك قياس الرضا الوظيفي وذلك وفق طريقتين هما المقاييس الموضوعية والذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل الغياب ومعدل ترك الخدمة، والثانية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي.

وفي نهاية الفصل عرضنا العلاقة القوية للرضا الوظيفي لبعض نواتج العمل حيث يرتبط عكسيا مع التغيب عن العمل ودوران العمل وضغوط العمل.

الفصل الثاني:
التأطير النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

حضي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام واسع وشهد بحوثا مستمرة من أجل حل المشكلات المتعلقة به، فالأداء هو نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقه ، ولا شك أن الأداء الوظيفي يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة من قدرات وإمكانيات ومهارات فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه ، وإما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق الرفع من كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي

وعليه سوف يتكون هذا الفصل من المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ولكن من الصعب إعطاء تعريف بسيط له، وذلك راجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة ، مفهوم الأداء يتعدد بتعدد جماعات الأفراد الذين يستخدمونه ، فبالنسبة للمديرين يعني المردودية ، والقدرة التنافسية ، وللموظف يعني مناخ العمل الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى ، وهذا ما نفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في أن واحد .

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء ، وأدى الشيء قام به ، وأدى الشهادة أدلى بها ، وأدلى إليه الشيء أوصله إليه وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء ، أو القيام به.

أما المعنى الاصطلاحي للأداء فتعددت تعاريفه من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة ، ومن أبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. (الفروخ، 2010، صفحة 43) .

• كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة

التي ترتبط وظيفته بها. (ابو شرح، 2010، صفحة 18)

• هو عبارة عن عملية وليست نتيجة في لحظة ما في الزمن، أي انه مجموعة المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل في محصلتها في الأداء الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى الاداء الذي يحققه الفرد. (غربي، 2007، صفحة 138)

• يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد

الإنتاجية تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي: (الشري، 2009، صفحة 18)

1- العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف مباشرة له.

2- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

3- سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتماماته بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان

العمل، وتطوره المهني وإتقانه.

4- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعامله مع زملائه.

5- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.

6- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، و بالتالي انعكاسه على ترقيته.

• ويعرفه فايز عبد الرحمان الفروخ بأنه "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً." (الفروخ، 2010، صفحة 44)

• يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء الوظيفي هو التفاعل بين الإنجاز والسلوك، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (عبد الباقي، 2005، صفحة 175)

• يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء الوظيفي، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة والمستوى في الأداء. (السلمي، علي، 2004، صفحة 510)

ومن خلال هذا التعريف يتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي :

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد،

والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي. (شريف، 1423-1424هـ، صفحة 170)

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من البرامج للموارد البشرية، لان هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الداء في العمل، وتحديد أسس اختيار

الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه والتقييد به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف والواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين. (عبد الوهاب، 1984، الصفحات 255-256)

- القدرة على الأداء.
- الرغبة في الأداء.

كما هو موضح في العلاقة التالية. (بن طالب، 2010)

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} * \text{الرغبة}$$

أ: القدرة على الأداء:

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

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة}$$

المعرفة : هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف تجاه شئ معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجري العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها ، نوعها ، تركيبها ،
المهارة : هي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.
وبالتالي فالمعرفة والمهارة عنصران هامان في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة ، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل ولكن هذا ليس كافيا ليُجعل منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

ب: الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل ، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان ، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية ، ظروف الموظف الاجتماعية ، حاجات ورغبات الموظف.

ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، اما القدرة في العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء أكتسبها أو كانت موروثه وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعلم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقص، أو الخبرة التي يكتسبها من جراء تجارب العمل الذي سبق وإن قام بها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي:

- 1- عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق أساليب العمل. لاشك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والإفراد فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام ، وطرق أساليب العمل وتصميم العمليات جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية العمل
- 2- عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في رغبته ودافعيته بالإضافة إلى وجود دوافع فطرية لدى الإنسان مقاومة للتغيير.
- نقص الرغبة في التعلم، فمن خلال التعلم تحدث تغيرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه.
- ضعف في شخصيته او قصور في قدراته العقلية.
- تغييب مستمر في العمل.
- مشكلات عائلية.

3- العوامل التنظيمية: والتي لها تأثير على أداء العاملين وتتمثل هذه العوامل في:

1-3 القيادة : إن لقيادة المؤسسة تأثير كبير على العاملين وأدائهم خاصة وإن كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم ، فعلى قائد المنظمة أن يتحلى بالنشاط وإيجابية بمعنى ألا يكتفي بدور المراقب ويعني ذلك قيامه بالتعاون مع الإدارات المختلفة لمؤسسته ومشاركة في عملية اتخاذ القرار ، كما إن المدير الذي يسعى لتفوق مؤسسته يعمل جاهدا على خلق بيئة إيجابية للمؤوسين على العمل الأداء المرتفع.

2-3 تصميم الوظائف: هي تنظيم الوظائف الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى ، وذلك في مهام محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل ، مع قدرات ومهارات واحتياجات العامل ، حيث يمكن تحقيق مستوى مرضي مع الأداء التنظيمي.

3-3 نظام الحوافز: إن ربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمؤسسات، ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المؤسسات فقط، ولكنها تمثل أهمية أيضا على مستوى الفرد.

3-4 المواطنة التنظيمية: هي السلوك غير الاعتيادي ، ولا يعتبر جزئ من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة ، والمؤسسة بحاجة إلى العمال اللذين يؤدون أعمال أكثر مما طلب منهم وإنجاز أعلى من المتوقع . والمؤسسات بحاجة إلى العاملين اللذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية، ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير على المؤسسة

- تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمؤسسة.
- مساعدة الأعضاء في الفريق .
- التطوع للقيام بأعمال إضافية.
- اجتناب الصراعات غير الضرورية. (مروان، 2016-2017، الصفحات 20-21)

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المسؤولون أو المدراء من أنشطة العاملين ونتائج أدائهم ومدى توافقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم ومعايير وطرق تقييم الأداء وماهي الصعوبات التي تواجهها عملية تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإدارية لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها. (التيجاني، 2015، صفحة 112)

1- تعريف تقييم أداء الموظفين:

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى فقد جاء في اللغة ان تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لان التقييم أعم من التقويم فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد " لقوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم" فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل ، وكذلك للفرقة بينه وبين إعطاء قيمة الشيء ، حيث يقال قوم بمعنى ثمن وأزال العوج جعله مستقيما ، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء. (زويش، 2013-2014، صفحة 52)

لقد تعددت تعارف تقييم الأداء نذكر منها:

- يمكن تعريف تقييم إدارة الفرد لوظيفته على أساس إنجاز العمل المطلوب منه على الوجه الأكمل، بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن. (شليبي و آخرون، 2003، صفحة 140)
- "إن المقصود بكفاية العاملين أن نصل عن طريق ما الى حكم موضوعي على مدى مساهمة كل من العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل اليه وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء وأخيرا على معاملة زملائه ومروءسيه ، بعبارة أخرى يهدف إلى:
- تقييم كل شخص من العاملين على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع كل من يعملون معه" (عبيد، 1998، صفحة 251)

- " انه جزء أساسي من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طوال الوقت تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه معدلات الأداء (Job Standards) ومعايير

الأداء الجيد (Criteria of satisfactory performance) وينبغي تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز"

• . (السلمي، علي، 1970، صفحة 251)

- " إن تقييم أداء العاملين ليس هو النهاية بذاتها ، إنه واجب مطلوب منك يقدم لك المعلومات التي تحتاج إليها لتقوم بإعداد التوصيات الإدارية الملائمة وإجراء مناقشات التغذية الإسترجاعية المفيدة للعاملين يحدد المواقع التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسين في الأداء" (اي هانز، 1988، صفحة 165)
- عرفه المعهد البريطاني للإدارة بأنه " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح" (عبد الهادي، 1982، صفحة 198).

من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم تقييم الأداء إن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم هي كالتالي.(التيجاني، 2015، صفحة 115)

- إنها عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطويرها
- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة.

2- أهمية وأهداف تقييم الأداء

إن الغرض من تقييم الأداء عامة هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع، وكذلك شؤون الأفراد كما يساعد تقييم الأداء على: (شليبي و آخرون، 2003، صفحة 141)

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة أفضل العناصر
- توحيد الأسس والمعايير التي تبنى عليها الترقية وزيادة الأجور أو الحوافز.
- تشجيع التنافس بين الأفراد.

- إمكان قياس إنتاجية الأقسام المختلفة وإجراء المقارنات فيما بينها.
- كما يلخص البعض فوائد تقييم الإدارة في النقاط التالية:
- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.
- كما يفيد في تزويد الأداء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات، أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل (شليبي و أخرون، 2003، صفحة 142)

يمكن تصنيف معايير تقييم العاملين وفق المجالات الرئيسية التالية: (رجم و مناصرية، 2018، الصفحات 01-16)

معايير نواتج أداء العاملين: تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق الإنتاج.

أ- معايير سلوك أداء العاملين: عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله ، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل ، معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات ، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات.

ب- معايير صفات الشخصية: يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء تأدية عمله بنجاح ، ومثال عليها الفهم ، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة.

ويمكن توضيح معايير الأداء حسب الجدول رقم (01)

جدول رقم (01) معايير تقييم الأداء

المصدر: نورالدين شنوف، تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه (غ م)،

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	<ul style="list-style-type: none"> - كمية الإنتاج الفعلي - جودة الإنتاج الفعلي - مدة الإنتاج الفعلي - تكلفة الإنتاج الفعلي 	<ul style="list-style-type: none"> - الانضباط في العمل - المواظبة في العمل - العلاقات في العمل - التعاون في العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - الابتكار - الإقناع - الإدراك - المبادرة
معدلات التقييم	<ul style="list-style-type: none"> - المقادير الكمية المحددة - المقادير النوعية المحددة - الفترات الزمنية المحددة - قيمة التكاليف المسموح بها 	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الانضباط - درجة المواظبة - درجة العلاقات - درجة التعاون 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الابتكار - القدرة على الإقناع - القدرة على الإدراك - القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفرها في العامل

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموظفين

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم ، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط وإستراتيجية عمل جديدة تتناسب ونتائج التقييم ، وتقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم والتقليل من العيوب وتقسم هذه الطرق الى تقليدية وحديثة.(بوبرطح، 2011-2012، الصفحات 26-39)

أولاً: الطرق التقليدية

هناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

• طريقة التدرج البياني

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها ، والشكل التالي يوضح ذلك.

الجدول (02) نمودج التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					كمية الأداء
					الانتظام في الدوام
					إتباع التعليمات
					القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر ، عمان ،الأردن، 1998، ص:247

• طريقة الترتيب البسيط:

وهي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا وحسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوأ، ويكون ذلك لمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص .

• طريقة مقارنة أزواج المستخدمين:

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بموازنة الفرد مع كل واحد منهم ، ويقوم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي إمتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج ، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء وتستعمل المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$n(n-1)/2$$

حيث n عدد أفراد المجموعة

الجدول (03) نتائج المقارنة بين أزواج المستخدمين

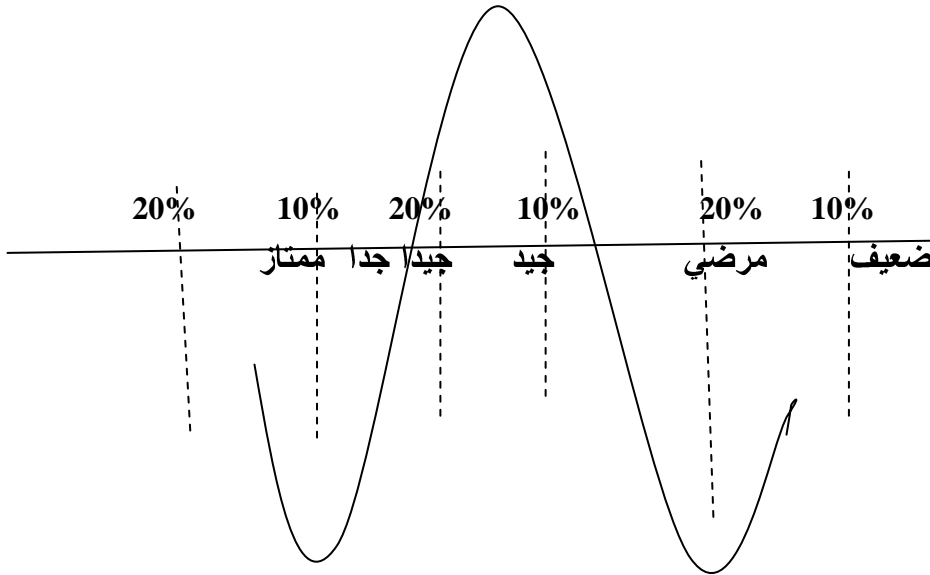
الترتيب	عدد المرات التي إمتاز فيها الرؤوسين عن زملائهم	المرؤوسين
الثانية	3	ليلي
الرابع	1	شريف
الاول	4	مصطفى
الثالث	2	أحمد
الخامس	/	محمد

المصدر : أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون ، دون مكان النشر ، 2000، ص:349

• طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد على منحني التوزيع الطبيعي ، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر ، فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة ، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية والشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام لأداء كل مستخدم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم

الشكل (06) منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإيجابي



المصدر: زهير ثابت، كيف تقسم إدارة الشركات والعاملين ، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001، ص:10

• طريقة القوائم

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصنف أنواع السلوك والصفات التي توضح من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية وما على المقيم إلا وضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم ، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل الى إدارة الموارد البشرية ، ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص ، غير معلوم للمقيم وفي ذلك ضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ، ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عدد من الأسئلة المكررة ويكون بأسلوب مختلف ومن ثم تزويد درجة الدقة والتقدير.

الجدول (04) نموذج القوائم

لا	نعم	الأسئلة
		هل لديه اهتمام كبير بعمله هل يواظب على الحضور هل لديه معلومات كافية عن العمل هل يتبع التعليمات بدقة هل يتهرب من المسؤولية هل يقدم أفكار طيبة هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما

المصدر : سهيلة محمد عباس وعلي حسين علمي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص:255

• طريقة الاختيار الإجباري:

يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات ، وتتكون كل مجموعة من أربع عبارات ، عبارتين منها تمثلان الصفات المرغوبة ، والآخرين تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم ويقوم المشرف (المقيم) في كل مجموعة باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفات المرغوبة في أداء المرؤوسين والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة والهدف من وجود أربعة جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن في الحقيقة أن لكل جملة وزن وقيمة حقيقية يجعلها المشرف ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين تقيما حسنا او سيئا ، ولذا فإنه يختار الجملة التي تصف فعلا سلوك ، الشخص في الوظيفة أما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مذمومة فيه ، وبذلك يكون التقييم في يد إدارة الموارد البشرية وتكون بصفة محايدة .

جدول (05) نموذج الاختيار الإجباري

اختر عبارة واحدة من المجموعتين

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلول جديدة للمشكلات التي يوجهها
	لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل

المصدر: زهير ثابت، كيف تقسم إدارة الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001، ص:122

• طريقة الوقائع الحرجة

حيث تركز هذه الطريقة على القيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم ، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين حدث هذا التصرف ولكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة وذلك في ملف المستخدم وبعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد ، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد وتجدر الإشارة الى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق وليست مجرد أداء غير مستند على حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردودية إيجابية أو سلبية .

وتحتاج هذه الطريقة إلى قدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه ووقوف على أحداث المواقف وتحليلها ومقارنتها مع الوقائع المحددة.

ثانيا: الطرق الحديثة

• طريقة التدرج البياني السلوكي

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا ، كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقوم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي ، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقسيم

الجدول(06) نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

ضع علامة(X) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

درجة القياس	الحالة
ممتاز	يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة
جيد جدا	يقوم معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة
جيد	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام
متوسط	يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهارات متأخرا
ضعيف	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات

• طريقة الملاحظات السلوكية

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا ، فتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال ، ملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد ، بدلا من وزن واحد وتجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.

• طريقة التقرير المكتوب

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها ، إضافة الى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.

• طريقة الإدارة بالأهداف

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل الى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ، ويتم تقييم الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازه مع ما أنجز فعلا ، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

- 1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.
- 2- يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه.
- 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- 4- تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.
- 5- تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء .

• طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال واندماجهم وتعاونهم لتمكينها من الخارج تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل نتائج العمل ، فهي توفر نوعين من المعلومات :

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.
- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها باستخدام للأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

المطلب الرابع: معوقات وصعوبات عملية تقييم الأداء الوظيفي

من المعوقات ما هو متعلق بنظام التقييم نفسه أو متعلق بالإدارة القائمة على عملية التقييم أو متعلقة بالقائمين والمشرفين على عملية التقييم وهي على النحو التالي: (التيجاني، 2015، الصفحات 143-146)

أولاً: المعوقات المتعلقة بنظام التقييم

• عدم وجود معدلات ومعايير الأداء:

إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء الوظيفي هو عدم وجود معدلات واضحة ودقيقة وإن هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

• استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الوظائف:

غالباً ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأقسام بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، وذلك لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم

• عدم كفاءة نماذج التقييم:

تلعب نماذج التقييم دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج واضحة وسهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئة النموذج في وقته وبتقان أما النماذج الغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب معد التقرير من تقريره.

• صور عدم كفاءة النماذج:

- أ- عدم تعيين النموذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير.
- ب- عدم تضمين النموذج لتعاريف محدودة لعناصر التقييم
- ت- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة وغير محددة المعنى.
- ث- عدم توزيع الأهمية النسبية لعناصر التقييم توزيعاً سليماً فغالباً ما تكون موزعة بالتساوي في حين تختلف هذه العناصر في أهميتها.
- ج- استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف.

ح- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية وليس الأداء.

• توحيد معايير التقييم

إن توحيد معايير التقييم بين الوظائف رغم تفاوت هذه الوظائف في أهدافها وفي متطلباتها وإنجاز أعمالها بالذات الوظائف الفنية.

• عدم توافر أوصاف وظيفية:

إن عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف لدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف خاصة الموظفين الجدد منهم.

ثانيا: المعوقات المتعلقة بإدارة الأداء والمشرفين

• نقص النشرات الدورية:

إن قلة وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة و تعاميم وتوجيهات وإرشادات متعلقة بعملية تقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين ، تعتبر معوق يساهم في استمرار أخطاء معدي التقارير التي تقع بقصد منهم أو بغير قصد.

• قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين

إن الرؤساء المباشرين بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة لعملية تقييم الأداء والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

• قلة المتابعة من قبل إدارة الأداء

• عدم جدية بعض الرؤساء

• نقص وسوء الاتصالات بين الرؤساء وبين الرؤساء المرؤوسين

ثالثا : المعوقات المتعلقة بمعدي التقارير

هناك بعض الأخطاء التي تصدر من معدي تقارير تقييم الأداء الوظيفي وتؤدي إلى عدم

الرضا عن نظام التقييم وبالتالي فشل العملية التقييمية ونذكر منها مايلي:

• الانطباع الشخصي لدى المقيم:

يتمثل هذا الخطأ في أن معد التقرير يحكم على الموظف الخاضع لعملية تقييم من غير إدراك ، حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته حيث يعمم حكمه على الموظف ويعطيه تقديرات لا تعكس واقع ذلك الموظف.

• التساهل والتشدد في إعطاء التقديرات:

يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم كسبا في ود الجميع أو خوف المعادة أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة وعلى نحو متناقض فهناك من الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة تبعا لهوى في نفسه دون وجه حق.

• الاتجاه نحو الوسط (التوسيطية):

يتجه بعض معدي تقارير الأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أعلى من المتوسطة لجميع أو غالبية الموظفين رغم اختلاف الفروق الفردية بينهم واختلافهم في أدائهم لأعمالهم ،وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توافر بيانات لديهم أو عدم إلمامهم بتلك الفروق الفردية أو لترقية أصحاب الأداء الغير مقبول.

• التحيز الشخصي:

يحدث التحيز الشخصي نتيجة لميل معد التقرير وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية أو عرقية.....الخ ليس لها علاقة بموضوع تقييم الأداء.

• اختلاف التقدير باختلاف الغرض من التقييم:

يتأثر بعض معدي التقرير عادة بالغرض من تقييم الأداء ، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظفين فإن التقرير غالبا يكون متشددا ويبيد نقاط الضعف في أداء موظفيهم بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض من التقييم هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقرير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم هذا هو الغرض.

- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:

يرجع عدم الاهتمام بإعداد تقارير الأداء الوظيفي إلى النظرة القاصرة لمعدي التقارير أو قلة التوعية بأهمية العملية وغياب الهدف الأساسي منها أو عدم دعم عملية التقييم من قبل الإدارة العليا.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر في إنتاجية المؤسسة وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في الأداء إيجاباً أو سلباً ، وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ، حيث يضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين ، فيما تناولنا في المطلب الثاني الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء، أما المطلب الثالث فيشمل الحوافز وتأثيرها على الأداء .

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

يمكن القول أن جل النظريات التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالأداء قد خلصت إلى ثلاث اتجاهات رئيسية وهي: (مي جاد الله، 2015، صفحة 38).

• الاتجاه الأول:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي المرتفع لدى العاملين يؤدي إلى زيادة الأداء ، وهذا الاتجاه يمثل أصحاب الدراسات التي حاولت التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل والاهتمامات بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ، إيماناً منهم بأن ذلك سيؤدي إلى رضا العاملين وزيادة إنتاجهم ويتفق هذا الرأي مع نظريات كل من ماسلو وهيرز بيرج ومكليند .

• الاتجاه الثاني:

يتلخص رأي أصحاب هذا الاتجاه في أن العلاقة بين الرضا والأداء تكون موجودة أحياناً وغير موجودة أحياناً أخرى فقد لوحظ في بعض الأحيان أن الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية ، كما أن الإنتاجية قد تزداد في حالة عدم الرضا عن طريق استخدام الضغط ، التهديد ، الأسلوب التسلطي في الإدارة.

• الإتجاه الثالث:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يتحقق نتيجة الأداء الحالي المتبوع بعوائد إيجابية مثل الأجر، الترقية، والعلاقات الطيبة، في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية فروم في التوقع.

يتضح من خلال الآراء السابقة علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وأن هناك تباينا في الآراء والاتجاهات.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:

جدول (07) نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

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

المصدر: بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 78.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء

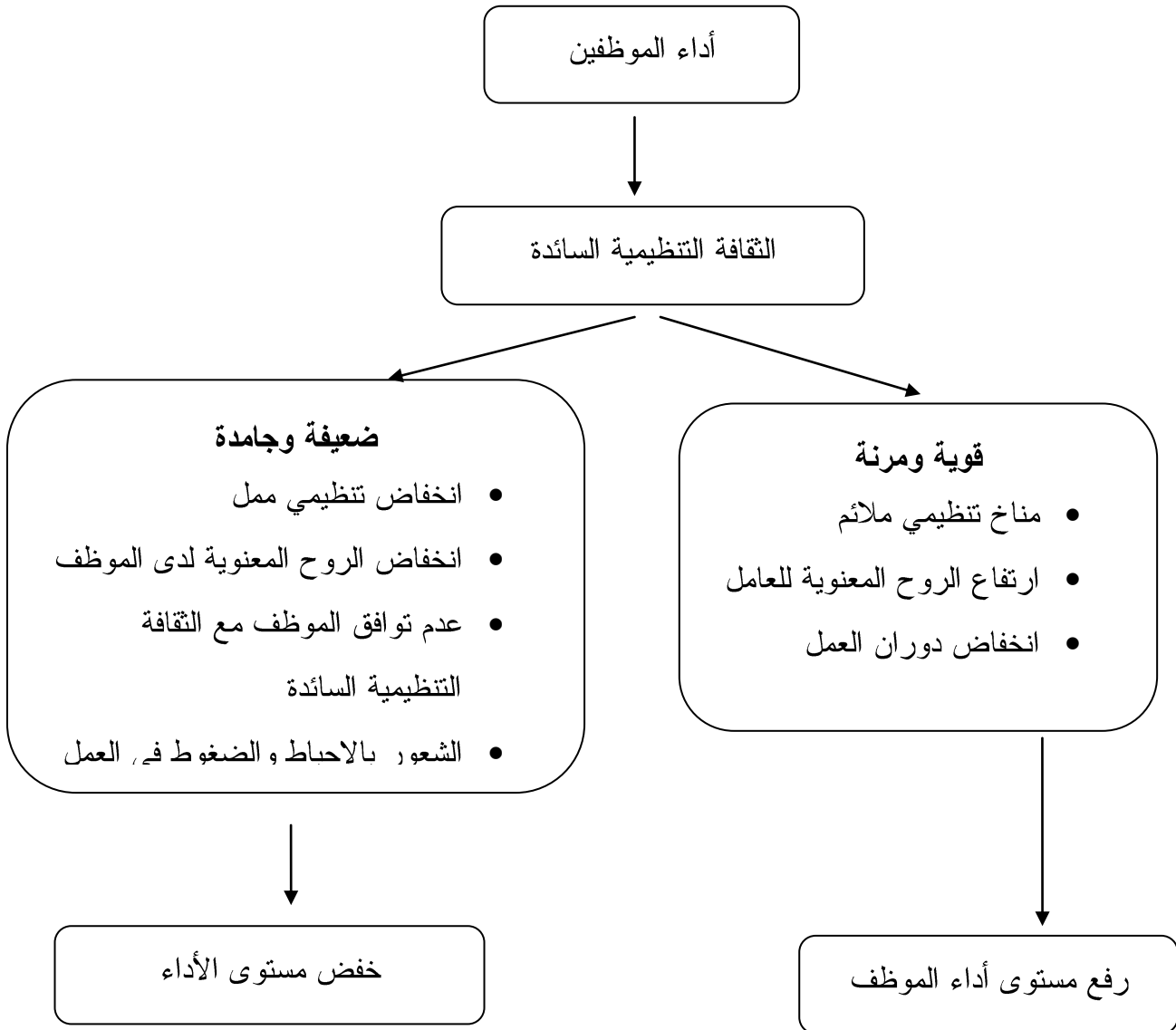
تعددت التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية ، لكن عموما يتفق الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة ، اكتشفها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ، ومنه يمكن أن تلقن الى الأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل. (بن طالب، 2010، صفحة 75)

وهي " نظام المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن

المنظمات الأخرى. (العطية، 2003، صفحة 226)

أما هذا التعريف فقد أضاف أن ثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى أي أن كل مؤسسة لها ثقافة تتعلق بها وتتميز بها على الآخرين. كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة وذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي: (زويش، 2013-2014، الصفحات 77-78).

الشكل (07) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي



أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي.

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ورفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي ، وكذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات ووضع الأهداف وإقترح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء أيضا ، الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين حيث تؤدي الى إنخفاض معدل ودوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة ، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات الأداء

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

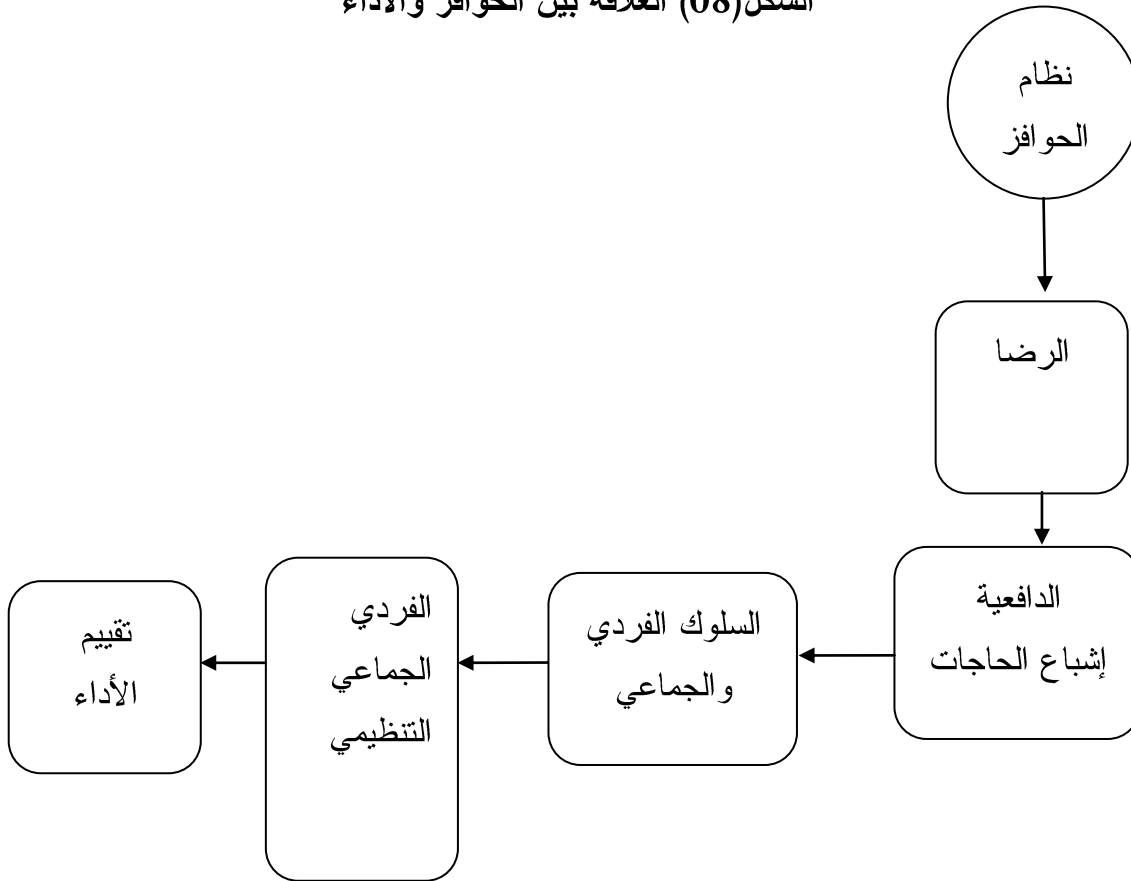
المطلب الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان العمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، وتعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشجع الحاجات وتؤدي تعلم أنماط بديلة ، فالرضا الوظيفي وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه

معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل ، فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر ، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يريد إجمالي دخله) إذ فمعرفة التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

(زويش، 2013-2014، صفحة 79)

الشكل (08) العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيدالوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان، 2008، ص:149

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

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

المطلب الرابع: الولاء التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي

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

كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية .

مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين ، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل : الإخلاص في العمل ، الأداء العالي و الجيد فمن المعروف أن مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل ، الذي ينجزونه ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بطمأنينة في المؤسسة ويسعون لان يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة ، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات ،مما يزيد من ولاءهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل ، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة بلاإضافة إلى أنه يكون لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات ولوائح منظمة والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد الموضوعية .

كذلك أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا مع:

• طبيعة ثقافة المؤسسة السائد:

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

• تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:

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

• الرضا الوظيفي للموظف:

فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته والعكس صحيح.

خلاصة الفصل الثاني

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة،، لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسة ، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال "إن الرجال هم اللذين يصنعون الفرق في الإنتاج وليس الآلات والمواد الأولية" إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات الموظفين ، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياساته المختلفة.

غير أن عملية التقييم تهدف الى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله ، والى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور ، المكافآت ، النقل ، الترقية ، وغير ذلك من شؤون العاملين لأنه على أساسه تبنى قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين ، لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقا للأداء ، الذي يعتمد عليها المسئول المباشر في تقييم أداء الموظفين ، حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم ويحقق رضاه الوظيفي وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها ، تتحقق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول الى موظفين ذوي أداء مرتفع ، وهذا ما سنحاول تبينه في الفصل التطبيقي.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد الإحاطة النظرية لمتغيرتي الدراسة والمتعلقة بأثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي. ، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد بلقاسمي النوي بن خليفة بزريبة الوادي، الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي، من خلال آراء و تصورات عمال وموظفي المركز ، ومدى أثره في الأداء بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المركز ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم للمركز تكوين المهني والتمهين الشهيد بلقاسمي النوي بن خليفة زربية

الوادي ولاية بسكرة

المطلب الأول: نشأة المركز وتعريفه.

أولاً: الطبيعة القانونية للمركز

لمعرفة الطبيعة القانونية لأي مؤسسة لا بد من الرجوع إلى قانونها الأساسي وبالنظر إلى المادة 02 من المرسوم التنفيذي 14-140 المؤرخ في 20 ابريل 2014 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني والتمهين فإنه "يعتبر مركز التكوين المهني والتمهين الذي يدعي في صلب النص - مركز - مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ثانياً : نشأة المركز

أنشأ مركز التكوين المهني والتمهين بلقاسمي النوي بن خليفة بموجب المرسوم رقم 95-430 المؤرخ في 16 ديسمبر 1995 وكانت انطلاقته الفعلية سنة 1997م بطاقة إستعاب 250 مقعد بيداغوجي.

ثالثاً : الموقع الجغرافي للمركز.

يقع مركز التكوين المهني بالحرملية الوسطى بمدينة زربية الوادي ويبعد عن مقر ولاية بسكرة بمسافة تقدر بـ 80 كلم ، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 15.921 م² منها حوالي 4137.60 م² مغطاة .

يتمتع هذا المركز بالطابع المحلي (الفلاحة) ويضمن تكوينات على مستويات مختلفة ويحوز على فروع منتدبة بالوسط الريفي وملحقة التكوين ببلدية الفيض .

ويعتبر مركز التكوين المهني والتمهين بزربية الوادي من المؤسسات الكبرى التي كانت لها آثار بالغة الأهمية على مستوى الدائرة على النشاط الاجتماعي والاقتصادي ، وهي من المؤسسات التي يعول عليها كثيرا في تطوير المنطقة وارتقائها والمساهمة في حل المشاكل

المتعلقة بالشغل على سبيل المثال الفلاحة، والصناعات الكهربائية ، والأشغال العمومية ، والبناء الخ.....

رابعاً : الهياكل الإدارية والبيداغوجية المتوفرة بالمركز
الهياكل الإدارية: وتتكون من (05) هياكل تتمثل في

- المصلحة المقتصدية.
- مصلحة التكوين الحضوري.
- مصلحة التكوين عن طريق التمهين.
- مصلحة الإعلام والتوجيه.
- مصلحة الرقابة.

الهياكل البيداغوجية: وتتكون من

- عدد الو رشات: 08
- عدد قاعات التدريس : 03
- مخبر الإعلام الآلي: 01
- قاعة تدريس متخصصة: 01

هياكل الخدمات المشتركة: وتتكون من

- الداخلية : طاقة الإستعاب تقدر بـ 60 سرير
- المطعم : طاقة الإستعاب تقدر بـ 120 وجبة
- المكتبة: تحتوي على 170 عنوان
- النادي: يحتوي على بض آلات الألعاب الرياضية.
- عدد السكنات 09 منهم 05 إلزامية و 04 وظيفية

التجهيزات: يتوفر المركز على مجموعة من التجهيزات وهي كما يلي

- تجهيزات الإعلام الآلي موزعة على قاعتين بيداغوجيتين.
- تجهيزات الكهرباء المعمارية.
- تجهيزات الخياطة والتفصيل.
- تجهيزات الطرز.
- تجهيزات الحدادة والتلحيم.
- تجهيزات حلاقة السيدات.

- تجهيزات التركيب الصحي والغاز.
- تجهيزات البناء.
- تجهيزات الفلاحة.

بالإضافة إلى التجهيزات الموجودة في ملحقة الفيض وتتمثل في:

- تجهيزات الفلاحة.
- تجهيزات الخياطة.
- تجهيزات البناء

تجهيزات الهياكل التقنية الملحقة:

- محول كهربائي.
- مجمع مياه.
- مركز حراسة.

خامسا: التأطير الإداري والبيداغوجي للمركز

- العمال الدائمين: 19
- العمال المتعاقدين: 23
- الأساتذة: 18

جدول رقم (08) وضعية تعداد المناصب المالية للعمال الدائمين والمتعاقدين للمركز
الى غاية 2019/12/31

ملاحظات	المناصب الشاغرة	المناصب المحققة	المناصب المالية	الرتبة	الرقم
	00	02	02	مقتصد مسير	01
	00	01	01	نائب مقتصد مسير	02
	00	04	04	أستاذ متخصص في ت ت م 1	03
	00	02	02	مساعد تقني وبيداغوجي	04
	01	00	01	مستشار رئيسي في ت ت إم	05
	01	00	01	مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين	06
	00	01	01	وثائقي أمين محفوظات	07
	04	12	16	أستاذ التكوين المهني	08
	00	01	01	مساعد مهندس مستوى 01	09
	00	01	01	ملحق إدارة	10
	01	00	01	مراقب عام	11
	00	02	02	مساعد تكوين	12
	00	01	01	عون إدارة	13
	00	01	01	محاسب إداري	14
	00	01	01	كاتب	15
	00	02	02	عامل مهني خارج الصنف	16
	00	01	01	سائق صنف 1	17
	00	02	02	عامل مهني من الصنف الثاني	18
	00	14	14	عامل مهني من المستوى 1	19
	09	09	09	حارس	20
	07	57	64	المجموع	

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: نشاط ودور مركز التكوين المهني بلقاسمي النوي بن خليفة زربية الوادي.

أولاً : مهام المركز

يتولى مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد بلقاسمي النوي بن خليفة ، زربية الوادي على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تكوين مهني أولي في جميع أنماط التكوين وفي مستويات التأهيل من الأول إلى الرابع.
- ضمان التكوين المهني المتواصل في مستويات التأهيل المذكورة في الفقرة السابقة .
- ضمان التكوين للفئات الخاصة عن طريق الأجهزة الخاصة الموضوعية
- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المتربصين والتمهين.
- تنظيم نشاطات التكوين في إطار اتفاقيات مع مختلف الهيئات والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين.
- تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المقررة في برامج التكوين المهني
- القيام بتصيب المتمهين في الوسط المهني.
- القيام بتصيب المتربصين في التربص التطبيقي في الوسط المهني .
- اتخاذ كل مبادرة للمساهمة في الإدماج المهني للحائزين على شهادات التكوين المهني والشباب المكون في إطار أجهزة الإدماج.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في تقييم وتكييف برامج التكوين والكتب المهنية.
- تطوير النشاطات الثقافية والرياضية لفائدة المتربصين المهنيين .
- المشاركة في التظاهرات ذات الصبغة المهنية والثقافية والرياضية.

ثانياً: أنشطة المركز:

استقبل المركز السنة الماضية حوالي 397 متربص ومتمهن ووفر لهم المركز ثلاثة أنماط من التكوين وهي:

التكوين الإقامي : وضم 180 متربص. موزعين على 08 اختصاصات. والذي يتوج بشهادة دولة وهي :

- طلاء، حروف والزخرفة

- البلاط والخزف والفسيفساء.

- التركيب الصحي والغاز.

- الخياطة.

- عامل في الميكرو معلوماتية.

- حلاقة السيدات.

- كهرباء معمارية

- أمين مخزن

التكوين الإقليمي الثانوي (التأهيلي): وضم 117 متربص. موزعين على 05 اختصاصات وتتوج بشهادة تأهيلية وهي:

- عون إنتاج الخضروات.

- الطرز على الآلة.

- حلويات غربية.

- عون في نقل وتفريغ خلية النحل.

- تخييط وتجميع الملابس.

التكوين عن طريق التمهين: وضم 100 متمهن. حيث عرف هذا النمط إقبال كبير من طرف الشباب لما له من المزايا. خاصة التكوين في الوسط المهني، وحضور الدروس النظرية التكميلية في المركز.

حيث ان خريطة التكوين لهذا النمط موزعة على عدة اختصاصات يجري تحديدها بالتنسيق مع المؤسسات الناشطة على مستوى تراب الدائرة.

هذه الاختصاصات موزعة على مهن البناء والإشغال العمومية، الصناعات الكهربائية، الفندقية والسياحة ومهن الخدمات بالإضافة إلى تقنيات الإدارة والتسيير والفلاحة....
التكوين عن طريق الدروس المسائية: ويضم 47 متكون وظم الاختصاصات التالية:
- تلقين الإعلام الألي.

التأطير البيداغوجي: عرف المركز منذ نشأته تزايد في عدد المناصب المالية المفتوحة للعمال الدائمين والمؤقتين، حيث يؤطر الفروع حاليا 14 أستاذ تكوين مهني بالإضافة إلى 04 أستاذة متخصصين في التكوين والتعليم المهني رتبة 1 ، كما يعتمد المركز على الأساتذة المتدخلين في بعض الاختصاصات.

الإعلام الموجه للجمهور: يعتبر الإعلام وسيلة مثلى لا يمكننا الاستغناء عنها لهذا اعتمد المركز على عدة أساليب لإنجاز الهدف الذي من شأنه ان يعرف الجمهور بإمكانيات القطاع والتخصصات الموجودة والمبرمجة . وذلك من خلال الإذاعة المحلية والقوافل الإعلامية والتجمعات مع متسربين المدارس ، والمعلقات والأبواب المفتوحة والمعارض لمنتجات المتربصين والمتمهين....الخ.

نشاطات مختلفة: يتم تنفيذ النشاطات التالية وفقا لبرنامج النشاط السنوي

- المشاركة في إحياء وتنظيم كل الأيام والأعياد الوطنية
- مسابقات رياضية وثقافية
- حفل تكريم خرجي المراكز
- المشاركة في الأيام الإعلامية للدورات التكوينية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز

لكل مؤسسة إطار تنظيمي يضم مجموعة من المصالح ويرأسها مدير يسخر كل الوسائل البشرية والمادية لحسن سيرها ، وينسق بين مختلف مصالحها ، وهذا طبقاً للأحكام والتنظيمات المعمول بها.

المدير: هو المسئول الأول للمؤسسة مكلف بضمان تسيير المركز، والإشراف على كل المصالح الموجودة والتنسيق بينها، كما يحضر البرامج السنوية للنشاطات ومكلف كذلك بإنشاء علاقات مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي المحلي.

الأمانة: تسهر على أمانة المركز سكرتيراً مهمتها تسيير البريد الصادر والوارد والمكالمات الهاتفية الصادرة والواردة ، كما يوجد مكتب ملحق بأمانة المدير تقوم عليه تقني سامي في الإعلام الآلي مهمتها تحرير المحاضر وحجز مختلف الوثائق الإدارية وتسيير البريد الإلكتروني الصادر والوارد بالإضافة الى استقبال الفاكسات

ويتضمن مركز التكوين المهني والتمهين بلقاسمي النوب بن خليفة خمسة (5) مصالح تتعامل فيما بينها وفق النصوص التنظيمية ويشرف على كل مصلحة مسئول يعمل تحت إشراف مدير المركز وينوي عنه في جملة من الأعمال تتمثل هذه المصالح في :

1- مصلحة التكوين الإقليمي: تعمل هذه المصلحة تحت إشراف المساعد التقني البيداغوجي للتكوين الإقليمي فهو مسئول على ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين المقدم داخل المركز وكذلك ضمان ممارسة السلطة البيداغوجية على المكونين والمتربصين.

2- مصلحة التكوين عن طريق التمهين: تعمل هذه المصلحة تحت إشراف المساعد التقني والبيداغوجي للتكوين عن طريق التمهين والذي يضبط بدوره برامج التمهين للمركز ووضعه حيز التنفيذ، والقيام بعملية البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهن

3- الرقابة: تعمل مصلحة الرقابة تحت إشراف المراقب العام وبمساعدة مساعدي التكوين وتقوم بمهام الرقابة والانضباط في النظام الخارجي والداخلي والنصف داخلي، بالإضافة الى المشاركة

في المهام البيداغوجية والإدارية وكذلك تنظيم اللقاءات والتظاهرات الثقافية والرياضية داخل المركز وخارجه.

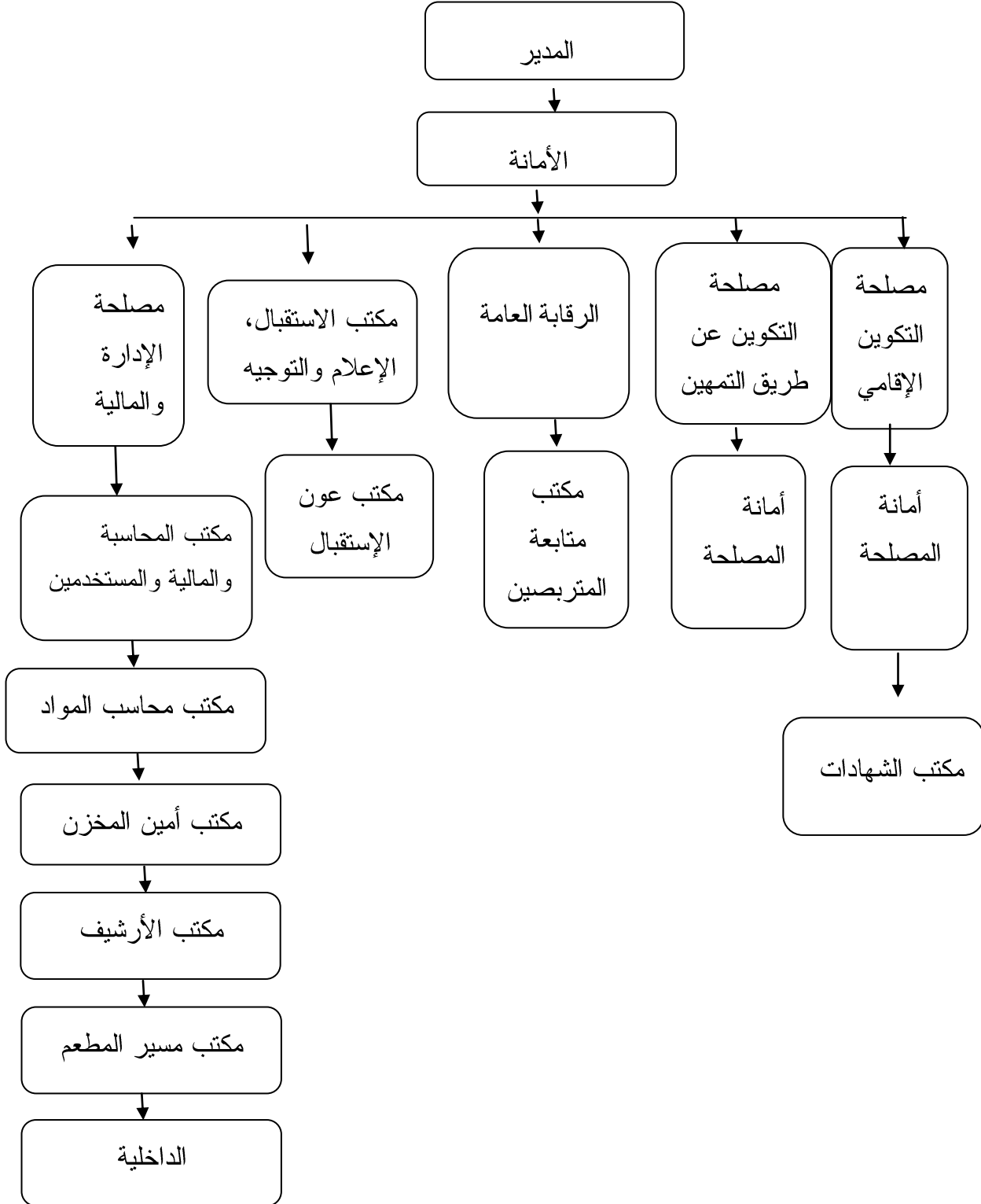
4- مصلحة الإستقبال والتوجيه والإعلام: تعمل هذه المصلحة تحت إشراف مستشارة للتوجيه والتقييم المهني والتي تعمل على تنسيق وتخطيط الأنشطة المتعلقة بتوجيه المترشحين للتكوين

وكذلك تضمن متابعة المتربصين والمتمهين اللذين يعانون صعوبات من الناحية النفسية البيداغوجية قصد تمكنهم من مواصلة تكوينهم.

5- مصلحة الإدارة والمالية: تعمل هذه المصلحة تحت إشراف المقتصد المسير الذي يضمن تنسيق أنشطة المصلحة والإشراف الدائم والمراقبة المستمرة لإعمال أمين المخزن ومحاسب المواد وكذا مسير المطعم..... الخ، ويصادق على الأعمال المنجزة من طرف أعوانه ، مراجعة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية والعمليات الإدارية للمؤسسة ويسهر على احترام التشريع والتنظيم المسيرين لإجراءات وكيفيات تنفيذ النفقات العمومية.

ولدينا فيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي للمركز

الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي



المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي في مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد بيلقاسمي النوي بن خليفة زريبة الوادي

المطلب الأول: أداة البحث، عينة الدراسة.

أولاً: مصادر جمع بيانات الدراسة:

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1- **البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض موافقهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (statistical package for social sciences)SPSS.V20، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

ثانياً: أداة البحث:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من ثلاثة مجاور:

1 - المحور الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، الصفة، الوظيفة، الأقدمية).

2 - المحور الثاني: ويتمثل في المتغير المستقل الرضا الوظيفي ويشمل 05 محاور تهدف الى التعرف على الرضا الوظيفي من حيث: الحوافز ، ظروف العمل ، الإنتماء للوظيفة، الإستقرار الوظيفي ،علاقات العمل .

3 - المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع الأداء الوظيفي ويشمل 15سؤالاً تهدف إلى التعرف على مستوى أداء الأفراد في المركز حسب تصورات عمال وموظفي المركز. وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثالثاً: عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي مراكز التكوين المهني.

فعينة الدراسة الحالية تتكون من 50 موظف وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 30إستبانة من مجموع 50 الموزعة صالحة للتحليل والبقية تم إلغاؤها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS .V20** (statistical package for social science) من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.

- اختبار كولومجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة:

1- صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة

للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ "0.956" وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق "0.957" بالنسبة للرضا الوظيفي، أما الأداء الوظيفي فبلغ معامل الصدق "0.956"، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (09): معاملات الثبات والصدق.

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل الرضا الوظيفي	15	0.877	0.957
المتغير التابع الأداء الوظيفي	15	0.828	0.909
الاستبانة ككل	30	0.914	0.956

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2- ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.914) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها

المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.877 بالنسبة للرضا الوظيفي، أما بالنسبة للأداء الوظيفي فبلغ 0.828 وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

**المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.
المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.**

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	70%
	أنثى	09	30%
	المجموع	30	100%
السن	من 20 إلى أقل من 30 سنة	09	30%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	33.33%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	06	20%
	من 50 سنة فأكثر	05	16.67%
	المجموع	30	100%
الصفة	دائم	19	63.33%
	متعاقد	11	36.67%
	المجموع	30	100%
الوظيفة	إداري	12	40%
	استاذ	13	43.33%
	عامل	05	16.67%
	المجموع	30	100%
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	03	10%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	33.33%
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	13	43.33%
	من 20 سنة فأكثر	04	13.33%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- **من حيث الجنس:** يظهر من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (70%) بينما نسبة الإناث كانت (30%) ويمكن أن يفسر هذا التوجه الذكوري للقطاع بأنه راجع إلى تلاعب العمل مع طبيعة الرجل أكثر من المرأة خاصة في الجانب الحرفي .
- **من حيث السن:** نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (33.33%) تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (30.%) وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي بث دماء جديدة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لباقي الفئات الأخرى (36.67%)، وهو ما يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.
- **بالنسبة للصفة:** يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة العمال الدائمين (63.33%)، بينما نسبة العمال المتعاقدين (36.67%) ، هذا يسمح باستقرارهم الوظيفي وبالتالي أدائهم الوظيفي.
- **الوظيفة:** يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون الى صنف الأساتذة بنسبة (43.33%)، كما نجد نسبة (40%) تنتمي الى صنف العمال الإداريين، ونسبة (16.67%) ينتمون إلى صنف العمال، ويرجع السبب لان المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة تربوية تعليمية، مما يستوجب استقطاب عدد كبير من الأساتذة
- **الأقدمية:** نجد أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم (من 10 الى أقل من 20 سنة) بنسبة (43.33%)، تليها نسبة (33.33%) من أفراد العينة أقدميتهم (من 5 الى أقل من 10 سنوات)، بعدها تليها نسبة (13.33%) من أفراد العينة أقدميتهم (من 20 سنة فأكثر)، وأخيرا نسبة (10%) لأفراد العينة الذي أقدميتهم (أقل من 5 سنوات) وتوحي لنا هذه النتائج ان اغلب افراد العينة 43.33% أقدميتهم من 10 الى أقل من 20 سنة هذا يعني ان جل العمال لهم خبرة تؤهلهم لممارسة أعمالهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (11): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

أبعاد الرضا الرضا الوظيفي	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
الرضا عن الحوافز	1.372	0.046
الرضا عن ظروف العمل	1.115	1.167
الرضا عن الانتماء للوظيفة	1.619	0.838
الرضا عن الاستقرار الوظيفي	1.204	0.110
الرضا عن علاقات العمل	1.049	0.221

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

ثانياً : نتائج متغيرات الدراسة

1- . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين في مركز التكوين

المهني والتمهين زربية الوادي - بسكرة -

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

◀ ماهو مستوى الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين زريبة الوادي حسب

تصورات العاملين في المركز ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرتهم للرضا الوظيفي، من خلال التطرق الى تصوراتهم موزعة على خمسة أبعاد وذلك كما يلي:

1- الرضا عن الحوافز:

2- الرضا عن ظروف العمل:

3- الانتماء للوظيفة:

4- والاستقرار الوظيفي:

5- علاقات العمل:

والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي.

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الحوافز	1.7273	0.75656	5	منخفض
01	راتبك الشهر يتناسب مع متطلبات المعيشة	1.38	0.757	5	منخفض
02	راتبك الشهري يتناسب مع مؤهلك العلمي	1.60	0.873	4	منخفض
03	نظام التحفيز والمكافآت تتناسب مع المجهودات المبذولة	1.80	1.026	2	منخفض
04	يعتبر راتبك مناسب مقارنة مع زملائك في قطاعات أخرى	1.76	0.902	3	منخفض
05	هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال	2.11	1.176	1	منخفض
	ظروف العمل	3.6509	0.49921	2	مرتفع

مرتفع	2	0.733	4.02	التهوية مناسبة في مكان العمل	06
مرتفع	1	0.701	4.09	الإضاءة مناسبة في مكان العمل	07
مرتفع	3	0.610	3.87	أشعر بالرضا لنظافة مكاني	08
متوسط	5	1.090	3.13	ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة	09
متوسط	4	1.113	3.15	تنسيق مناسب في العمل بين الإدارة وزملاء العمل	10
مرتفع	1	0.59831	3.6571	الانتماء	
مرتفع	2	0.962	4	أواظب على أوقات العمل الرسمي وبدون تأخير أو غياب	11
مرتفع	4	0.978	3.55	أشعر أن مكان عملي جزئ من حياتي	12
متوسط	7	1.076	3.09	أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	13
مرتفع	1	0.662	4.45	أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الشخصية	14
متوسط	5	0.994	3.42	مكان العمل يوفر لي الراحة التامة	15
مرتفع	3	0.744	3.76	أشعر انتمائي من خلال عملي وانضباطي	16
متوسط	6	1.037	3.33	أشعر بالسعادة عند تواجدي في مكان عملي	17
متوسط	4	0.61370	2.5682	الاستقرار الوظيفي	
متوسط	4	1.123	2.67	أشعر بأن النسبة التي تقطع من راتبي للتأمين الصحي مناسبة	18
متوسط	3	0.925	2.82	يوفر لي عملي خدمات صحية لي ولأسرتي	19

متوسط	1	1.066	3.11	أَتوقع أن الراتب الذي سأحصل عليه بعد التقاعد يوفر لي الحياة الكريمة	20
متوسط	5	1.099	2.60	العمل يوفر لي الاطمئنان النفسي والاستقرار العام	21
منخفض	7	0.898	2.16	اشعر انه لايمكن الاستغناء عن الموظف بسهولة	22
متوسط	2	0.952	3.02	الراتب الذي يقطع للادخار مناسب	23
منخفض	6	1.092	2.35	النظام الصحي مناسب في حالة حدوث حاث عمل	24
منخفض	8	1.038	1.82	اشعر بالأمان نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة	25
متوسط	3	0.73238	3.0606	علاقات العمل	
متوسط	2	0.994	3.29	أحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء	26
متوسط	3	1.083	3.22	يستمتع الرؤساء لأرائنا بشكل دائم	27
منخفض	6	1.153	2.49	أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي احترام وتقدير الذات	28
متوسط	5	1.178	2.62	تربطك علاقات طيبة مع زملاء العمل وتفاهم في وجهات النظر	29
مرتفع	1	0.862	3.67	تقدر الإدارة مجهداتك	30
متوسط	4	1.168	3.07	أنت راض عن أسلوب التواصل بينك وبين الإدارة	31
متوسط	-	0.45584	2.9494	الرضا الوظيفي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

1) **الاتمء للوظيفة:** نلاحظ أن مجال " الانتماء " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.6571) بانحراف معياري (0.59831)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.09-4.45)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.076-0.662)، وهذا ما يفسر مدى ارتباط العمال بوظائفهم ومؤسستهم.

2) **ظروف العمل:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن ظروف العمل جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.6509) بانحراف معياري (0.49921)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.13-4.09)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.113-0.610)، وهذا ما يدل على أن مركز التكوين المهني يولي أهمية كبيرة لظروف العمل وذلك من خلال توفير جميع الاحتياجات المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين

3) **علاقات العمل:** يظهر الجدول أعلاه أن مجال علاقات العمل جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.0606) بانحراف معياري (0,73238)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت بين القبول المرتفع والمتوسط والمنخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,49-3,67)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,178-0,862)، ونستنتج من خلال اجابات المبحوثين حول العبارتين (28 و 29) اللذان كان متوسطهما على الترتيب (2.62،2.49) وذلك راجع إلى إحساس العاملين بان الأعمال التي يقومون بها لا تحقق لهم الاحترام وتقدير الذات وهذا سببه عدم الانسجام مع فرق العمل مما يخلق عدم فهم وجهات النظر بالإضافة الى نقص او ضعف أسلوب التواصل بين العمال والإدارة.

4) **الاستقرار الوظيفي:** نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عنه (2.5682) بانحراف معياري (0.61370)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.11-1.82)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.123-0.898)، يرى إعمال مركز التكوين المهني والتمهين حسب هذه الإحصائيات بأنهم لا يشعرون بالاستقرار النفسي ولا بالاطمئنان ومتخوفون من المستقبل كذلك عدم رضاهم عن النظام الصحي السائد بالمركز.

5) يظهر الجدول أعلاه أن مجال **الحوافز** جاء بالترتيب الخامس (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (1.7273) بانحراف معياري (0.75656)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة كما نلاحظ من جميع إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.11-1.38)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.176-0.757)، ونستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن العمال غير راضيين تماما عن الأجور التي يتقاضوها، ولا تتناسب أبدا مع مستوى المعيشة ولا مع المجهودات المبذولة .

وبناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للرضا الوظيفي لدى العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي بسكرة ،جاءت بمستوى قبول متوسط وفقا لمقاييس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة (2.9494) وبانحراف معياري (0.45584) ، ونرجع ذلك إلى أن الأفراد العاملين بالمركز غير راضين تماما عن نظام الحوافز (الأجور والمكافآت) ويرونه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة ،كذلك يشعرون بالاستقرار الوظيفي نتيجة عدم التواصل الجيد بين العمال والإدارة وعدم التنسيق بين العمال التي بدورها تخلق اختلافات في وجهات النظر ، بالإضافة الى هشاشة النظام الصحي ونظام التقاعد.

2- تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الأداء الوظيفي في مركز التكوين المهني

والتمهين زربية الوادي- بسكرة -

بعدما تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للرضا الوظيفي، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للأداء الوظيفي في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

◀ ما هو مستوى تصورات عينة المبحوثين للأداء في مركز التكوين المهني والتمهين زريبة الوادي؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء الوظيفي

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أقوم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الخاصة بي	4.15	0.621	3	مرتفع
02	أنجز عملي المحدد في الوقت المحدد دون تأخير	4.07	0.663	4	مرتفع
03	احرس على تحسين مستوى أدائي	4.07	0.634	5	مرتفع
04	أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.82	0.884	11	مرتفع
05	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3.07	0.920	14	متوسط
06	أستطيع معالجة مشاكل اليومية المتعلقة بالعمل،	3.80	0.678	12	مرتفع
07	أرصد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع والابتكار في أداء العمل	3.93	0.604	08	مرتفع
08	أتمتع بعملية التواصل الجيد مع الآخرين	4.02	0.757	06	مرتفع
09	أطور معارفي ومهاراتي بشكل مستمر	3.96	0.637	07	مرتفع
10	لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.85	0.756	09	مرتفع
11	أستطيع التصرف في المواقف الحرجة	3.75	0.615	13	مرتفع

مرتفع	10	0.756	3.85	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وأنجز ما يوكل اليها من مهام إضافية	12
مرتفع	02	0.417	4.22	أنجز عملي وفق الأصول العملية المتعارف عليها	13
مرتفع	1	0.719	4.24	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال	14
مرتفع	-	0.3920	3.914	أداء العاملين بشكل عام	
		5	3		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال الجدول أعلاه سنقف على مستوى أداء عمال مركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي بسكرة من منظور عينة المبحوثين ، حيث دل على انهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالاعتماد على ذاتهم في إنجاز أعمالهم ووفق الأصول العملية المتعارف عليها ، كما أنهم يقومون بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الموجه إليهم وهذا ما دلت عليه الأهمية النسبية للمراتب الأول في العبارات رقم (14)، (13) و (01) على التوالي وبمتوسطات حسابية (4.24)، (4.22) و (4.15).

ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (14): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.126	5	0.825	9.687	0.000
الخطأ	4.174	49	0.085		
المجموع الكلي	8.300	54			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط $(R =0.705)$

معامل التحديد $(R^2=0.497)$

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (9.687)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.. للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الحوافز، ظروف العمل، علاقات العمل، الإلتزام للوظيفة، الاستقرار الوظيفي)، في مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)."

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " الرضا الوظيفي "، و طبيعة العلاقة بينها و بين الأداء الوظيفي، و التي تم تمثيلها فيما يلي.

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي.

المتغيرات الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الحوافز	-0.110	0.064	-0.212	-1.714	0.093	0.212	0.044
ظروف العمل	0.232	0.090	0.296	2.567	*0.013	0.296	0.087
الإلتزام الوظيفي	0.233	0.084	0.355	2.788	*0.008	0.355	0.125
الإستقرار الوظيفي	0.050	0.094	0.078	0.526	*0.602	0.078	0.006
علاقات العمل	0.141	0.068	0.264	2.076	*0.043	0.264	0.069
الرضا الوظيفي إجمالاً	0.452	0.101	0.525	4.492	*0.000	0.705	0.446

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في الرضا الوظيفي (بشكل عام) في الأداء الوظيفي، من وجهة نظر وتصورات عمال مركز التكوين المهني والتمهين ، إذ بلغت قيمة T: (4.492) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.705) وهو ارتباط قوي نسبياً، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.446) و تفسير ذلك (44.6%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الأداء الوظيفي) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (55.4%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة ، و هي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و تعددها بالإضافة إلى مختلف (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها) ، و توضح هذه القيمة المرتفعة نسبياً المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الإحصائية وبالتالي :

نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي بإبعاده المختلفة في مستوى الأداء الوظيفي في مركز التكوين المهني

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده الرضا عن ظروف العمل، من وجهة نظر وتصورات عمال المركز، وذلك بدلالة إرتفاع معدل (Beta) بلغ (0.296) وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة (2.567) وبقيمة احتمالية بلغت (0.013*) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده الانتماء للوظيفة، من وجهة نظر وتصورات عمال المركز، وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) بلغ (0.355) وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة (2.788) وبقيمة احتمالية بلغت (0.008*) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده علاقات العمل، من وجهة نظر

وتصورات عمال المركز، وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) بلغ (0.264) وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة (2.076) وبقيمة احتمالية بلغت (0.043*) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

رابعاً- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

بموجب هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات واحداً بعد الآخر إلى النموذج ، علماً أن المتغيرة الداخلة عرضه للاستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبت عدم معنوياتها الإحصائية بوجود المتغيرات الأخرى ، ومن خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (15) أن قوة العلاقة بين متغير "الرضا عن ظروف العمل" و "مستوى الأداء" (0.515) وفقاً لما يشير له قيمة R بينما فسر هذا المتغير (26.5%) من التباين في مستوى الأداء وذلك بالاعتماد على قيمة R2.

كما أن قوة العلاقة بين متغيرين مستقلين (الرضا عن ظروف العمل، والانتماء للوظيفة) مجتمعين معا وبين المتغير التابع في أداء العاملين بلغت (0.625) وفقاً لما تشير له قيمة R وقد فسر هذين المتغيرين (42.6%) من التباين في مستوى الأداء .

إضافة على ذلك نجد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ظروف لعمل والانتماء الوظيفي وعلاقات العمل)مجتمعة والأداء الوظيفي بلغت (0.683) وذلك بالاعتماد على قيمة R وهذه المتغيرات الثلاثة فسرت (46.6%) من التباين في مستوى لأداء أما الرضا عن الحوافز والاستقرار الوظيفي لم يكن لهما أي دور في تفسير بيانات الظاهرة محل الدراسة وتأثيرهما على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الإندار المتعدد التدريجي (stepwise) لأبعاد الرضا الوظيفي المؤثرة

إحصائياً في مستوى الأداء الوظيفي

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير
0.265	0.515	ظروف العمل
0.426	0.625	ظروف العمل+الانتماء للوظيفة
0.466	0.683	ظروف العمل+الانتماء للوظيفة+علاقات العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال هذه النتائج .

- **نقبل الفرضية الأولى** التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا عن الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)
- **نرفض الفرضية الثانية** التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا عن ظروف العمل في مستوى الأداء الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)
- **نرفض الفرضية الثانية** التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا عن الانتماء المهني في مستوى الأداء الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)
- **نقبل الفرضية الأولى** التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا عن الاستقرار الوظيفي في مستوى الأداء الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)
- **نقبل الفرضية الثانية** التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا عن علاقات العمل في مستوى الأداء الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية لمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد بلقاسمي النوي بن خليفة بزربية الوادي ، ومن أجل تبيان مدى تأثير الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي توصلنا إلى النتائج التالية:

- جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين بزربية الوادي متوسطا وفق ياس الدراسة
- جاء أداء العاملين بالمركز مرتفعا ، حيث انهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة لاثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي بالنسبة للأبعاد الثلاثة من الأبعاد المتبناة في نموذج الدراسة وهم "ظروف العمل ، الانتماء الوظيفي، علاقات العمل" وقد فسرت هذه الأبعاد 46.6% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.
- لم يكن هناك أي دور أو تأثير للبعدين الباقيين " الحوافز والاستقرار الوظيفي في تفسير بيانات الظاهرة محل الدراسة وتأثيرهما على الأداء الوظيفي في المركز.

الخطات ممتة

الخاتمة

بعد استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي) وإسقاط ما تم عرضه على مركز التكوين المهني والتمهين زريية الوادي، توصلنا الى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: النتائج : يمكن تقسيم هذه النتائج الى مجموعتين ، نتائج خاصة بالجانب النظري والأخرى خاصة بالجانب التطبيقي

1- النتائج النظرية

• لا يوجد اتفاق بين الدارسين (الباحثين) حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، فهو ما زال موضوع جدال و نقاش كبيرين، نظرا لتعدد المجالات العلمية التي تناولته (علم النفس، علم الاجتماع....الخ)، إضافة إلى الخاصية الذاتية التي يتميز بها هذا الموضوع، فما يكون مرضيا لشخص ما قد يكون غير مرض لشخص آخر.

• يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي المقاييس الموضوعية مثل معدلات حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل...الخ)، والثانية المقاييس الذاتية مثل الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وطريقة التدرج التجميعي لليكارث والمقابلة، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.

• رضا الأفراد عن عامل معين من عوامل الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العوامل الأخرى، وما يرضي شخصا معينا قد لا يرضي شخصا آخر، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجات الفرد و رغباته.

• 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.

• هناك نظريات متعددة فسرت ظاهرة الرضا الوظيفي ، منه نظرية الحاجات (لماسلو) ، نظرية العاملين (لهيزنبرغ)، ، نظرية (بورتير و لولر) ، فكل نظرية حددت عوامل معينة كأساس لتحقيق الرضا الوظيفي .

الخاتمة

- يتأثر أداء الفرد بجملة من العوامل المختلفة والمتشابكة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة، وهي تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه.
- تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية و مستمرة و في ضوء أهداف محددة، وتمتاز كذلك بالعمومية والشمولية، و تتم بالاعتماد على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً
- عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية كبيرة تعود بالفائدة على كل من العامل والمنظمة معا.
- هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين طرق تقليدية مثل طريقة الترتيب البسيط، المقارنة الثنائية، التوزيع الإجماري، التدرج البياني، و طرق حديثة مثل قوائم المراجعة، الوقائع الحرجة، الاختيار الإلزامي.

2- النتائج التطبيقية:

- ظهر مستوى الرضا الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي- بسكرة- بوجه عام متوسطا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي (2.9494).
- إن مستوى أداء العاملين الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي- بسكرة- ظهر بوجه عام مرتفعا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين (3.9143).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن الحوافز على مستوى أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين ، محل الدراسة ، عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى ، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0.446.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن ظروف العمل، على مستوى أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين ، محل الدراسة ، عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الأولى ، إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0.446.

الخاتمة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن الإنماء الوظيفي، على مستوى أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين ، محل الدراسة ، عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الأولى ، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0.446.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن الاستقرار الوظيفي، على مستوى أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين ، محل الدراسة ، عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى ، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0.446.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن علاقات العمل، على مستوى أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين ، محل الدراسة ، عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى ، إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0.446.

• أهم العوامل المسببة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمركز- محل الدراسة -من وجهة نظر أفرادها - بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر هي: الحوافز ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (1.7273)، يأتي في المرتبة الثانية الاستقرار الوظيفي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2.5682)، يأتي في المرتبة الثالثة العوامل المرتبطة بعلاقات العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.0606).

ثانيا: التوصيات:

• الإهتمام بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمتمثلة في الأجور والمكافآت، حيث تعتبر وسيلة لإشباع الحاجات، وتوفير حياة كريمة ، من شأنه أن يزيد فعالية العامل ، لأنه ينعكس على الأداء

• تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة والعمل على تنويعها ، لتشمل جميع المجالات الاجتماعية (كالتكفل الصحي بالعمال وأهاليهم).

• يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات العاملين وقدراتهم.

الخاتمة

- تفعيل نظام الاتصال بين العاملين بغية إبداء رأيهم وطرح انشغالاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين ، وبالتالي على مسئولية المركز أن يقومون بعمل تجديرات أو تطويرات لاماكن العمل بحيث يشعر العامل براحة تامة أثناء تأدية مهامه.
- وضع نظام للحوافز لكفل توزيعها بعدالة تامة بين الموظفين بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين.

ثالثا: الافاق التي يقترحها الباحث

يبقى البحث يفتقد لرؤية كاملة ونهائية في موضوع الرضا الوظيفي وأثره في الأداء ، ويرجع ذلك لتوسع مفاهيمه وإمكانية دراسته من جوانب عديدة وأبعاد مختلفة ، وبهذا الصدد نقترح إجراء بحوث ودراسات أخرى تتناول هذا الموضوع في مجال تسيير المؤسسات ، نذكر على سبيل المثال:

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستثمار في الرأس مال البشري.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسيير بالثقة.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي وتسيير المهارات.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيير الثقافي.
- نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء.
- دور العوامل المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولا . المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- ابن منظور ابن منظور. (2005). *لسان العرب*. دار صادر بيروت ، المجلد الخامس.
- 2- السلمي، علي. (1970). *إدارة الأفراد لرفع الكفاءة والإنتاجية*، ط2. مكتبة غريب، القاهرة
- 3- إيمان جودة. (2002). "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجيه البيروقراطي ، وعدم الرضا الوظيفي". 4- جامعة دمشق، سوريا.
- 5- حمدي امين عبد الهادي. (1982). "إدارة شؤون الموظفين، اصولها وأسبابها". دار الفكر العربي ، القاهرة.
- 6- د / مدثر حماد الشيخ التيجاني. (2015). " أثر الدوافع على أداء العاملين " ط1. الدار الجزائرية ، الجزائر.
- 7- د/بشير الخضراء، و اخرون. (2016). *السلوك التنظيمي*. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، ط.2
- 8- د/زهير ثابت. (2001). "كيف تقيم إدارة الشركات والعاملين". دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 9- سالم عواد الشمري. (2001). *السلوك التنظيمي ،(مدخل بناء المهارات)*. الدار الجامعية، مصر.
- 10- سعيد صالح عودة. (بدون سنة النشر). *إدارة الافراد*. منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا.
- 11- سهيلة محمد عباس، و علي حسين علمي. (1999). "إدارة الموارد البشرية". دار وائل للنشر ، الأردن.
- 12- شوقي طريف. (2000). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي. (2005). "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية" (الإصدار بدون طبعة). :. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.

قائمة المراجع

- 14- عاطف محمد عبيد. (1998). "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية". بدون ناشر.
- 15- عصام عبد اللطيف عمر. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1. القاهرة نيوليك للنشر والتدريب.
- 16- علي ، غربي. (2007). "تنمية الموارد البشرية" ، ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع..
- 17- علي محمد عبد الوهاب. (1984). "العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج". .، .: مكتبة عين شمس القاهرة.
- 18- فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، ط1.، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- 19- ماجد العطية. (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة). دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- ماريو اي هانز. (1988). إدارة الافراد. (محمود مرسي واخرون، المترجمون) بدون دار النشر.
- 21- محمد سعيد سلطان. (2004). "السلوك الإنساني في المنظمات". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 22- محمد الصيرفي،(2003)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان
- 23- مصطفى احمد سيد. (2000). "إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الواحد والعشرون". دون مكان النشر.
- 24- مصطفى مصطفى كامل. (1994). "إدارة الموارد البشرية، دراسة في الإتجاهات الحديثة في الإدارة". الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- 25- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 26- مهدي حسين الزويلف. (1998). "إدارة الأفراد (مدخل كمي)". دار المحدلاوي للنشر ، عمان ، الاردن.
- 27- نفيسة محمد باشري، و أخرون. (2017). السلوك التنظيمي. كلية التجارة ، القاهرة.

28- وفاء فؤاد شلبي، و آخرون. (2003). "إدارة تنمية الموارد البشرية". كلية الإقتصاد المنزلي ، جامعة حلوان.

29- وولاس سيزلاجي. (1991). "السلوك التنظيمي والأداء". (جعفر أبو القاسم أحمد، المترجمون) الرياض، معهد الادارة العامة، السعودية.

30- يزيد الوليد بشار. (2008). "الإدارة الحديثة للموارد البشرية". دار اليازة للنشر ، عمان.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية:

01- إناس فؤاد نوارى فلان. (1428-1429هـ). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالألتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة "متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير. قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى،السعودية.

02- ابرو هشام. (2018-2019). ثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية ، نقاوس ، باتنة) " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية غ م، تخصص إقتصاد المؤسسة ". قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.

03- زين الدين ضياف. (2000). "السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي"،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،. جامعة قسنطينة ، الجزائر.

04- سالم عواد الشمري. (2009). "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي ، دراسة على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة"، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير. ، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز،جدة، المملكة العربية السعودية.

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

قائمة المراجع

- 06- سامية زويش. (2013-2014). " محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة،(دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد بحيرز)، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر.
- 07- طلال عبد الملك شريف. (1423-1424ه). "الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة"دراسة مقدمة لنيل إستكمال الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. - الرياض-، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 08- عبد الكريم بوبرطح. (2011-2012). "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية،(دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، : جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر.
- 09- عبد المالك مكفس. (2008-2009). "تمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي،(دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التربية، تخصص إدارة التربية. . كلية الآداب والعلوم الانسانية ، قسم علم النفس التربوي، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر.
- 10- عزيزون زهية. (2006-2007). "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، الجزائر.
- 11- علي بن يحي الشهرى. (2002). " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية 'دراسة حالة تطبيقية لموظفي الجمارك،منطقة الرياض)"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص العلوم الإدارية. . قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإسلامية، السعودية.
- 12- مصطفى مروان. (2016-2017). "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي (دراسة حالة ثانوية الامل ،بزدين)"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال. . قسم علوم التسيير ، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر.

قائمة المراجع

- 13- مختار بوفرة. (2011-2012). "الإحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التعليم الإبتدائي"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الصحة النفسية. قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، وهران، الجزائر.
- 14- منوبة مراز. (2012-2013). "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، (دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الاعمال. .شعبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 15- مي جاد الله، جبارة. (2015). "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين (دراسة حالة شركة النيل الابيض للبتروك)،" بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة والحكم الإتحادي، جامعة الخرطوم، السودان.
- 16- نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ. (2010). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال. 18. قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 19- نور الدين شنوف. (2008). "تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، حالة الجزائرية للكهرباء والغاز". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- 3- المجلات والدوريات:**
- 01- خالد رجم، و رشيد مناصرية. (2018). "واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، (دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود)". جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد (01).
- 02- عبد الله خالد سليم المعايطه. (افريل، 2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مناجم الفسفاط الأردنية المساهمة العامة المحدودة). مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثاني، المجلد الأول.

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



إستبانة البحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بعنوان :
" أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي"

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد بلقاسمي النوي بن خليفة زربية الوادي وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف و التعرف على أثر الرضا الوظيفي في الرضا الوظيفي. بمركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بعناية ودقة موضوعية ، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ورأيكم عامل أساس لما له من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة .
ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الطالب: سالم بوضياف

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الاول : الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين زربية الوادي ، والمرجو تحديد موافقتك أو عدم موافقتك فيه ، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
الرضا عن الحوافز والمكافآت						
01	راتبك الشهر يتناسب مع متطلبات المعيشة					
02	راتبك الشهري يتناسب مع مؤهلك العلمي					
03	نظام التحفيز والمكافآت تتناسب مع المجهودات المبذولة					
04	يعتبر راتبي مناسب مقارنة مع زملائي في قطاعات أخرى					
05	هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال					
الرضا عن ظروف العمل						
06	التهوية مناسبة في مكان العمل					
07	الإضاءة مناسبة في مكان العمل					
08	أشعر بالرضا لنظافة مكاني					
09	ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة					
10	تنسيق مناسب في العمل بين الإدارة وزملاء العمل					
الانتماء للوظيفة						
11	أوظب على أوقات العمل الرسمي وبدون تأخير أو غيابات					
12	أشعر أن مكان عملي جزئ من حياتي					
13	أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل					
14	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية					
15	مكان العمل يوفر لي الراحة التامة					
16	أشعر انتمائي من خلال عملي وانضباطي					
17	أشعر بالسعادة عند تواجدي في مكان عملي					

الأمن والاستقرار الوظيفي					
					18
				أشعر بأن النسبة التي تقطع من راتبتي للتأمين الصحي مناسبة	
				يوفر لي عملي خدمات صحية لي ولأسرتي	19
				أتوقع أن الراتب الذي سأحصل عليه بعد التقاعد يوفر لي الحياة الكريمة	20
				العمل يوفر لي الاطمئنان النفسي والاستقرار العام	21
				اشعر انه لايمكن الاستغناء عن الموظف بسهولة	22
				الراتب الذي يقطع للدخار مناسب	23
				النظام الصحي مناسب في حالة حدوث حاث عمل	24
				اشعر بالأمان نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة	25
التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل					
				أحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء	26
				يستمتع الرؤساء لأرائنا بشكل دائم	27
				أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي احترام وتقدير الذات	28
				تربطك علاقات طيبة مع زملاء العمل وتقاهم في وجهات النظر	29
				تقدر الإدارة مجهوداتك	30
				أنت راض عن أسلوب التواصل بينك وبين الإدارة	31

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء العاملين في المركز محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب اختيارك.

العدد	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
01					أقوم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الخاصة بي
02					أنجز عملي المحدد في الوقت المحدد دون تأخير
03					احرس على تحسين مستوى أدائي
04					أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفعالية المطلوبة
05					يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة
06					أستطيع معالجة مشاكل اليومية المتعلقة بالعمل،
07					أرصد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع والابتكار في أداء العمل

					أتمتع بعملية التواصل الجيد مع الآخرين	08
					أطور معارفي ومهاراتي بشكل مستمر	09
					لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	10
					أستطيع التصرف في المواقف الحرجة	11
					لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وأنجز ما يوكل اليها من مهام إضافية	12
					أنجز عملي وفق الأصول العملية المتعارف عليها	13
					أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال	14

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين
زرية الوادي

مقرر توظيف عن طريق
المسابقة على أساس الشهادات (بعد التكوين المنخصص)

الرقم : 14 / 2015

إن مدير مركز التكوين المهني و التمهين زرية الوادي :

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 أفريل 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمؤسسات التكوين و التمهين و نظام دفع رواتبهم
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بمسطرة التمهين و الترشح الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية ، الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية و مؤسسات القطاع الإداري
- ✓ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 430/95 المؤرخ في 16 ديسمبر 1995 المتضمن إنشاء مركز التكوين المهني و التمهين زرية الوادي
- ✓ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93/09 المؤرخ في 22 فيفري 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتسبين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين لاسيما المادة (99) منه
- ✓ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و القروض المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها
- ✓ ببناء على القرار المؤرخ في 2014/09/21 المتضمن فتح دورة التكوين المنخصص للإلتحاق برتبة مقتصد مبرمج مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين
- ✓ ببناء على المحضر المؤرخ في 2015/11/04 المتضمن قائمة الناجحين لغاية في التكوين المنخصص للإلتحاق برتبة مقتصد مبرمج مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين
- ✓ ببناء على وثيقة الإلتحاق تجاه الخدمة الوطنية رقم 02/2002/01/46 المؤرخ في 02/09/15
- ✓ ببناء على المحضر رقم 39 المؤرخ في 2015/11/04 المتضمن تصيب السيد : ابتداء من : 2015/11/04
- ✓ و باقتراح من السيد : مدير مركز التكوين المهني و التمهين زرية الوادي

يقترح

✓ المادة الأولى : يعين السيد : بصفة مترشح في سلك : مقتصد مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين رتبة مقتصد مسر

الصف : 13 الرقم الاستدلالي : 578 ابتداء من 2015/11/04

✓ المادة الثانية : يكلف السيد مدير المركز و العون الحاسب بتفليد ما جاء في هذا المقرر

11 3 ديسمبر 2015
زرية الوادي في :

المدير

مدير المركز
بزرعي عبد الله



وزارة التعليم المهني
مركز تكوين المهني والمهني
الوادي - بومرداس بن خلفة
زريعة الوادي - بكرة
رقم... 477... بومرداس الوادي 2016



مقرر ترسيم

إن مدير مركز التكوين المهني والشهين زريعة الوادي

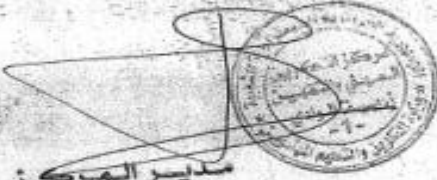
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 304/07 المؤرخ في 19 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرشحات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/ 90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين، أعوان الإدارة المركزية، الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 430/ 95 المؤرخ في 16 ديسمبر 1995 المتضمن إنشاء مركز التكوين المهني والشهين زريعة الوادي.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 93/ 09 المؤرخ في 22 فيفري 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين لاسيما المادة 14 منه.
- بإنشاء علي المقرر رقم 14 المؤرخ في 31 ديسمبر 2015 المتضمن تعيين السيد :
في رتبة - مقتصد مسير الرقم الاستدلالي: 578 ابتداء من 04 نوفمبر 2015
بدايا على محضر الجلسة الإدارية المتساوية الأعضاء المتضمنة في لجنة ترسيم رقم: 05 بتاريخ 15 ديسمبر 2016
وبإقتراح من السيد مدير المركز

بقتضى:

- المادة الأولى: يرسم السيد :
رتبة - مقتصد مسير الرقم الاستدلالي 578 ابتداء من 04 نوفمبر 2016
- المادة الثانية: يكلف السيد مدير المركز بالعموم المحاسب للمركز بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر

زريعة الوادي في: 29.09.2016

المدير



مدير المركز

بمرتضى محمد الله

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

WILAYA: BISKRA
C.F.P.A ZERIBET EL OUED

INDEMNITE DE L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

TRIMESTRE DU AU.....

NOM.....PRENOM.....

FONCTION.....

CRITERES D'APPRECIATION	NOTATION	OBSERVATION
- aptitude au dialogue et concertation	08/...	
- sens de l'organisation et du responsabilité	08/...	
- esprit d'initiative	08/...	
- engagement a la chose publique	08/...	
- disponibilité- assiduité	08/...	
- total.....	40/...	

- Moyenne du trimestre: 40/...

بطاقة خاصة
منحة تحسين الأداء البيداغوجي
الثلاثي

الترتيب	معايير التقييم	العدد	جانفي	فبراير	مارس	أفريل	ماي	جوان	المجموع
1	الدور 04 في تصديق معاينات التكوين	6-0							
2	الدور 05 في تصديق معاينات تصحيح التمرينات	4-0							
3	الدور 06 في تصديق معاينات التمرينات	4-0							
4	المشاركة في الإقتراحات البيداغوجية	2-0							
5	تقديم ومناقشة المراسم	2-0							
6	مساعدة المترجمين في حل مشكلاتهم	4-0							
7	إعداد برامج التمرينات والمسائل والإختبارات	4-0							
8	إعداد كذا في مختلف التخصصات والتكوين	4-0							
9	مراقبة المعارف النظرية والتطبيقية	2-0							
10	تقديم معارف وأخبار الأبحاث التطبيقية	2-0							
11	مراقبة المعارف	2-0							
12	إعداد معطيات الصفقة	2-0							
13	التكثيف البيداغوجي المتمثل	2-0							
	المجموع	40							

	من 1 - 2 غراب في الشهر تغطي 02 نقطة	
	أكثر من 02 غراب في الشهر تغطي 02 نقطة عن كل غراب	
	04 غراب في الشهر تغطي 02 نقطة	
	أكثر من 04 غراب في الشهر تغطي 02 نقطة عن كل غراب	
	التعليق بعد التقييمات	
	←	
المجموع	المعدل	النقطة

مدير المركز

المصلحة التقنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين والتعليم المهنيين

مركز التكوين المهني والتمهين
زريعة السوادي

كشف التنقيط

.....
منحة المردودية الثلاثي

الاسم:

اللقب:

الرتبة:

ملاحظة	النقطة	قاعدة التقدير	معايير التقدير
		4 - 0	- اللياقة البدنية
		6 - 0	- الحقبة والانتظام
		6 - 0	- صفة الخدمية
		8 - 0	- العناية والاهتمام بالعمل
		3 - 0	- السرعة والتنفيذ
		3 - 0	- المعرفة المهنية
		30 /	المجموع

مدير المركز

إضاء المنقط