



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
مليقة علالي

إعداد الطالب:
إبراهيم قرفي

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2016/.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016



الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أمي العزيزة التي سهرت الليالي من أجلي وتعبت في تربي
الأم الفاضلة جنة حياتي و نسيم روحي و رفيقتي الدائمة في السراء و الضراء

اهدي تعبي هذا إلى أبي و جدتي رحمة الله عليهما

اهدي هذا البحث إلى أختي و زوج أختي و ابنتاهما ساجدة و سجدود

اهدي هذا البحث إلى أخي و زوجته و ابنتاه فريال و مارية

اهدي هذا البحث إلى أخي و صديقي الأخ الصالح عنتر (حمزة)

اهدي هذا البحث إلى زوجتي العزيزة و رفيقة الدرب إلى من رسى عندها قلبي إلى
بياض الثلج و إلى عائلتها المحترمة

اهدي هذا البحث إلى خالتي الوحيدة العزيزة علي و زوجها و أبنائها إخواني

إلى أصدقائي أهديكم هذا البحث

شكر و عرفان

رسالة ابعتها مليئة بالحب و التقدير و الاحترام و لو أنني أوتيت كل بلاغة ، و أفنيت بحر النطق في النظم و النثر لما كنت بعد القول إلا مقصرا و معترفا بالعجز عن واجب الشكر . إلى الأستاذة الكريمة بأخلاقها و المفيدة بعطائها و الكبيرة بصبرها " مليكة علالي " بارك الله فيك . كلمات الشاء لا توفيك حقل ، شكرا جزيلا على عطائك.

إلى من أعانني من قريب أو بعيد شكرا جزيلا

إلى كل من أسرة قسم علوم التسيير و أساتذتها الكرام شكرا جزيلا

إلى عميد الكلية و رئيس الجامعة شكرا جزيلا

إلى زملائي شكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

إلى كل من أصدقائي محمد ، وليد ، أيوب ، حمزة ، عبدو ، عادل ياسين شكرا

جزيلا لما قدمتموه لي من دعم و مساعدة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العمال والموظفين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة — ، حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تتكون من 67 موظف وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 63 استبانة بنسبة 94% من إجمالي العينة ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة ، و حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات الباحثين ، وتحليل التباين والانحدار ، وتحليل التباين الأحادي أنوفا واختبار T-Test لعينتين مستقلتين وكانت من أهم النتائج وجود اثر ذا دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي ، و كان لكل بعد من أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية اثر على الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها على إدارة المؤسسة توعية عمالها بمدى أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية ، حرص المؤسسة على زيادة عدد الدورات التدريبية لتحسين مهارات عمالها ، العمل على زيادة الحوافز المعنوية مثل التشكر و التقدير ، حرص المؤسسة على رفع مستوى رضا عمالها بشتى الأنواع و الطرق.

الكلمات المفتاحية : ممارسات تسيير الموارد البشرية ، الرضا الوظيفي ، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

Abstract

The aims of this study for knowing the opinions of both workers and employees of the sub-public health institution , about **the impact of Human Resources Management practices with its dimensions (recruitment , training and developement , motivation and wages system , performance evaluation) on Job Satisfaction** , and to achieve the goals of the research , we conducted a questionnaire to collect the data and was distributed on a sample composed of 67 employees , the number of the questionnaire the were recovered and valid to analysis are 63 questionnaire which symbolize 94% from the over all , the sample and to analysis the data we relied on the descriptive statical analysis of the sample , and calculating the mean and standard deviation of researchers answers variance analysis and regression , mono variance of anova and including test T . and one of the most important results the impact of human management resources practices with its dimensions (recruitment , training and developement , motivation and wages system , performance evaluation) on job satisfaction , and each demension of human resources management practices has impact on job satisfaction which lead the study to hight recomondation and the top of those recommendation is the enterprise management should raise the awarness of the importance of human management job to its workers , the institution should raise the number of training circles to improve the skills of its workers it should also work on increasing the moral motivation such as gratatude and appetiation and last but not the least it should insiste on increasing the level of workers satisfaction with various methods and techniques.

Key words : human resources management practices , job satisfaction , sub-public health institution .

فارس

العصيات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	سورة الفاتحة.....
	إهداء.....
	شكر و عرفان.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
	فهرس
	ملخص.....
	Abstract
I	مقدمة عامة
I	إشكالية البحث.....
II	أهداف الدراسة.....
III	أهمية الدراسة
IV	منهج الدراسة.....
V	حدود الدراسة.....
VI	مصطلحات الدراسة.....
VII	الدراسات السابقة.....
VIII	نموذج الدراسة.....
IX	فرضيات الدراسة.....
X	هيكل البحث.....
الفصل الأول: مدخل الى تسيير الموارد البشرية	
2	تمهيد.....

3	المبحث الأول : ماهية تسيير الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد
4	المطلب الثاني : التطور التاريخي لتسيير الموارد
6	المطلب الثالث : أهداف تسيير الموارد البشرية.....
7	المطلب الرابع : أهمية تسيير الموارد
8	المبحث الثاني : ممارسات تسيير الموارد البشرية.....
8	المطلب الأول :
12	المطلب الثاني : التدريب و التطوير.....
16	المطلب الثالث : نظام الأجور و
26	المطلب الرابع : تقييم
29	الخاتمة.....
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي.	
31	تمهيد.....
32	المبحث الأول : ماهية الرضا
32	المطلب الأول : مفهوم الرضا
33	المطلب الثاني : دواعي الاهتمام بالرضا
34	المطلب الثالث : أهمية الرضا
35	المطلب الرابع : أنواع الرضا
36	المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في الرضا
40	المبحث الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي ، محدداته و
40	المطلب الأول : أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
44	المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي.....
46	المطلب الثالث : نظريات الرضا
55	المبحث الثالث : ممارسات تسيير الموارد البشرية و الرضا

55	المطلب الأول : اثر التوظيف في تحقيق الرضا
56	المطلب الثاني : اثر التدريب و التطوير في تحقيق الرضا
57	المطلب الثالث : اثر نظام الأجور و الحوافز في تحقيق الرضا
59	المطلب الرابع : اثر تقييم الأداء في تحقيق الرضا
62	خاتمة.....
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة	
64	تمهيد.....
65	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل
65	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
68	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
68	المطلب الأول : منهجية الدراسة.....
73	المطلب الثاني : الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية
81	المطلب الثالث : تحليل محمول الاستبانة.....
86	المبحث الثالث : اختبار و تفسير الفرضيات.....
86	المطلب الأول : اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الأولى
94	المطلب الثاني : اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الثانية
102	المطلب الثالث : اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الثالثة
111	خاتمة.....
113	خاتمة عامة.....
	فهرس المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	أنواع التدريب.....	1
69	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد.....	2
70	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الرضا الوظيفي و الدرجة الكلية للمتغير.	3
72	معاملات ثبات متغيرات الدراسة.....	4
73	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.....	5
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.....	6
81	سلم ليكارت الحماسي.....	7
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ممارسات تسيير الموارد البشرية.....	8
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الرضا الوظيفي.....	9
87	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	10
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي	11
89	اختبار دور التوظيف في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط.....	12
90	اختبار دور التدريب و التطوير في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار	13

	الخطي البسيط.....	
92	اختبار دور التحفيز و نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط.....	14
93	اختبار دور تقييم الأداء في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط.....	15
95	اختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب متغير الجنس.	16
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب متغير العمر	17
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.....	18
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب المجال الوظيفي.....	19
98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المجال الوظيفي.....	20
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب المستوى الدراسي.....	21
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المستوى الدراسي	22
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب الحالة العائلية	23
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير الحالة العائلية	24
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة	25
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات	26

	الخبرة.....	
103	اختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.....	27
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر	28
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصفات متغير العمر.	29
105	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب المجال الوظيفي.....	30
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصفات متغير المجال الوظيفي.....	31
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى الدراسي.....	32
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصفات متغير المستوى الدراسي.	33
108	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب الحالة العائلية	34
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصفات متغير الحالة العائلية.....	35
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة	36
110	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لصفات متغير سنوات الخبرة.....	37

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
--------	-------------	-------

47	سلم الحاجات عند ماسلو.....	1
50	نظرية العاملين (عوامل دافعة- عوامل صحية)	2
51	مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات و العوائد.....	3
55	نموذج بورتر و لولر.....	4
67	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-طولقة-	5
77	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	6
78	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	7
78	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	8
79	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.....	9
79	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	10
80	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي.....	11

مفاتيح

عالمية

مقدمة

في ظل التغيرات البيئية التي تحيط بمختلف المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة , وطنية أو متعددة الجنسيات كالعولمة و ظهور التكتلات , و جب على هذه المؤسسات على غرار اختلافها التأقلم مع جميع التغيرات الحاصلة في البيئة التي تحيط بها لكي تستمر في النجاح و الازدهار , والعنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على جعل المؤسسات تستمر و تزدهر بفضل الكفاءات و المهارات التي يمتلكها ، إذ يعتبر المورد الأكثر تأثيرا في المؤسسة و هذا طبعا تحت إشراف إدارة الموارد البشرية , و تعتبر هذه الأخيرة من أهم الإدارات المتواجدة على مستوى

المؤسسة ففي مجال تسيير الموارد البشرية كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف و التدريب و التحفيز على أساسات موضوعية .

ولكن المؤسسات أصبحت تعاني من بعض الظواهر من طرف العمال مثل تسبب العامل و تأخره عن العمل و هذا نتيجة لعدم رضاه عن ظروف العمل مثل عدم رضاه عن نطاق الإشراف و الأجر و غيرها، لذا اتجهت جميع الأبحاث إلى دراسة موضوع الرضا الوظيفي إذ يعتبر احد المواضيع الحساسة جدا في عصر النهضة و العولمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد للمنظمة ، و المسيطر على باقي الموارد المادية و الفنية . بل هو الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج بالرغم من التطور الهائل في المعدات و الأجهزة التي لا تزال تعتمد بشكل كبير على العقل البشري الذي يديرها و يحركها . لذلك كان الأمر يستلزم تهيئة المناخ الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء العاملين لتحقيق التنمية المطلوبة .

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

● إشكالية البحث :

● هل تؤثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي؟

و تدرج تحت الإشكالية التساؤلات الجزئية التالية :

- ما مستوى تطبيق ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و نظام الأجور و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟

الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث و بين المجتمع الذي يجري عليه البحث و ذلك قصد تصنيف و تحليل الآراء و المواقف التي تجمع بواسطته كما تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لمعالجة بيانات الاستبيان و ترجمتها إلى نتائج.

● مجال و حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية : أجريت الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
2. الحدود الزمنية : تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 2016/05/03 إلى غاية 2016/05/07.
3. الحدود البشرية : و تمثلت في مجموعة من العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة. والمتمثلة في 63 مبحوث

● الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

✓ دراسة : عبد المحسن احمد حاجي حسن ، 2010

حول اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، مذكرة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت.

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة . و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss . و تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ، و منها تحليل الانحدار البسيط و المتعدد . و بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود اثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب و التعيين في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية .
2. وجود اثر ذي دلالة معنوية للتدريب و التطوير في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية .
3. وجود اثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية .

4. وجود اثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية .

5. وجود اثر ذي دلالة معنوية للصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1 - تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية بلا يزو 10015 و المتعلق بتدريب الموظفين .

2 - السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جديد.

✓ دراسة : محمد لمن معيفي , 2015,

حول " أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية "، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العمال والموظفين لمؤسسة نفضال — وحدة باتنة — ، حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة جمع البيانات وزعت على عينة تتكون من 100 موظف وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 57 استبانة بنسبة 57% من إجمالي العينة ولتحليل البيانات تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل التباين والانحدار ، وتحليل التباين الأحادي أنوفا واختبار T_ test وكانت من أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، والحرص على قيام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بوظائفها وفق الأهداف التي تحقق مصلحة العامل والمؤسسة، وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيزها لدى المرؤوسين والعمال، وغرس حب المصلحة العامة والحرص على المحافظة بالبيئة والمجتمع

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :

دراسة : عمار العايب ، 2014 ، :

حول " دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي " ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دور كل من الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (34) سؤال وزعت على عينة مكونة من (138) مفردة من العاملين الإداريين منهم بمستوى مدير أو نائب مدير أو رئيس مصلحة أو عون إداري ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي سعادنة محمد عبد النور - سطيف-.
قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وإلى وجود اثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين المركز الاستشفائي الجامعي سعادنة محمد عبد النور - سطيف-.

• دراسة: عارف بن ماطل الجريد، (2007)

حول التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة الجوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة الجوف، وخلصت نتائجها إلى وجود تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المقدمة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم غالباً للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف وموافقتهم على أن حوافز مادية أخرى لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط و أفراد) بشرطة منطقة الجوف.

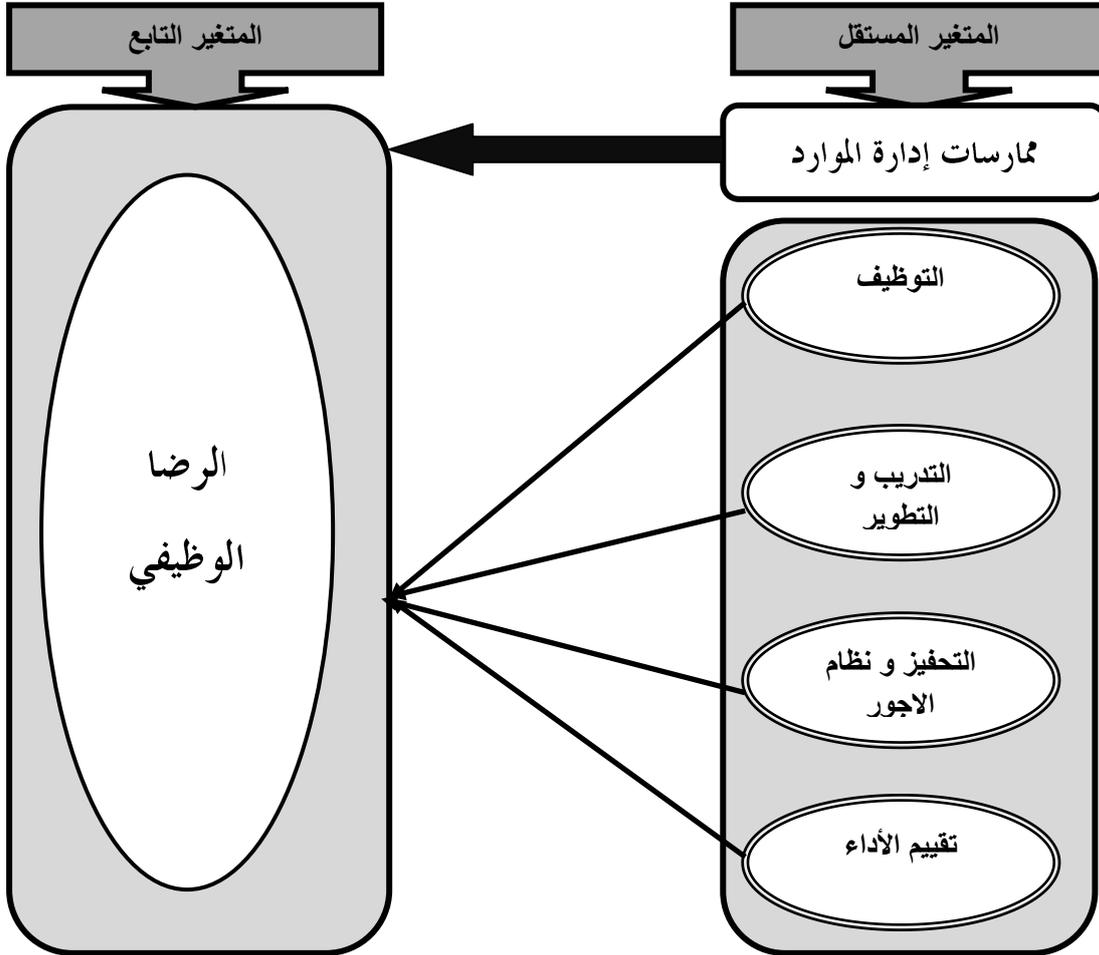
✓ التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية ، و الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات و أدوات جمع البيانات بها و الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات.

و تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعض الموضوعات مثل الرضا الوظيفي و ممارسات تسيير الموارد البشرية و اقرب الدراسات لهذه الدراسة هي دراسة معيفي لمين.

نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تبيننا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في ممارسات تسيير الموارد البشرية والثاني متغير ثابت يتمثل في الرضا الوظيفي.



● فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث و التساؤلات الفرعية نطلق من :

الفرضية الرئيسية الأولى :

- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية بممارساته (التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

و تحت هذه الفرضية الرئيسية تدرج مجموعة من الفرضيات الجزئية هي كالتالي:

سيتم التطرق في الفصل الثاني تحت عنوان " المداخل النظرية للرضا الوظيفي " و سنقوم بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث سنتناول في المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي(المفهوم, دواعي الاهتمام , الأنواع , الأهمية , العوامل المؤثرة) و في المبحث الثاني (مؤشرات القياس, طرق قياس, نظريات الرضا الوظيفي) و في المبحث الثالث سنتطرق إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي أي اثر (التوظيف, التدريب و التطوير, التحفيز و نظام الأجور, تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي.

و في الفصل الأخير المسمى " بالإطار التطبيقي للدراسة" حيث سيجري تقسيمه إلى ثلاث مباحث فكان المبحث الأول بعنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – طولقة – , الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – طولقة – , مهام و أنشطة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – طولقة –) و في المبحث الثاني الذي كان بعنوان الإطار المنهجي الدراسة الميدانية (منهجية الدراسة , الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة و تحليل محمول الاستبانة) أما المبحث الثالث كان بعنوان عرض و تحليل نتائج (, اختبار و تفسير فرضيات الدراسة).

الفصل الأول:

مخل إلى تفسير

الموارد البشرية

تمهيد

تشهد المؤسسة اليوم منافسة قوية من نظرائها الموجودين في السوق ، حيث أن المؤسسات لم يعد أداؤها يقتصر فقط على ما يوجد لديها من إمكانيات بشرية و إنما يتوقف على تسيير هذه الموارد البشرية ، لذا يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المؤسسة وفي ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة ، باعتبار أن محور وجوهر عملها هو العنصر البشري الذي أصبح اليوم يمثل أساس التميز والتفوق الذي تسعى أي منظمة إلى تحقيقه ، وأهم مورد يمكن أن تحقق المنظمات أعلى مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية إذا أحسنت استثماره.

من هذا المنطلق أصبح تسيير الموارد البشرية نظام له أهدافه و إستراتيجياته و يحظى بأهمية بالغة في تحريك جهود الأفراد ، إذ أصبح الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد (طاقات) إلى قدرات تنافسية ، و من خلال ما سبق سنحاول الإحاطة بماهية تسيير الوارد البشرية من خلال هذا الفصل بالتطرق إلى:

ـ المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية (المفهوم ، التطور التاريخي ، الأهمية والأهداف)

ـ المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية و الذي سنتناول من خلاله : التوظيف ، التدريب و التطوير —

التحفيز ونظام الأجور — تقييم الأداء.

المبحث الأول : ماهية تسيير الموارد البشرية.

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أئمن عناصر المؤسسة و أكثرها تأثيراً على الإنتاجية و مصدراً لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة و وسيلة لتمكينها من مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية. وسنحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بمفهوم تسيير الموارد البشرية بالتطرق إلى : مفهوم تسيير الموارد البشرية ، التطور التاريخي.

المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية .

بدأ الاهتمام بتسيير الموارد البشرية نتيجة قصور الإدارة العليا بالاهتمام بقضايا الأفراد و تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم ، و مع تطور مفاهيم و فلسفة هذه الإدارة و اعتبار الموارد البشرية كراس مال بشري ظهر ما يسمى بتسيير الموارد البشرية و الذي عرف عدة تعريفات نذكر منها:

- تعرف بأنها " هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بمحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية " ¹
 - و تعرف أيضا " نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالهم و من ثم قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة". ²
 - تعرف على أنها " هي مجموعة من البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المؤسسة". ³
 - تعرف أيضا بأنها: " عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ". ⁴
- و مجمل القول أن لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة ترايدت بتزايد الاهتمام بالمعارف و المهارات التي يملكها المورد البشري ، و التي تشكل نوعا من المزايا الخاصة التي تمكنها من التميز من خلال الإبداع و التجدد ، و من بناء استراتيجيات رابحة ، و تحديد توجهات هامة في ضل محيط متقلب و سريع التغير . و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بتكوين فريق ملائم من الموارد البشرية ثم القيام بتدريبهم و تنمية مهاراتهم باستمرار

¹ . حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 19.

² . جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 18.

³ . خان أحلام ، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، بسكرة ، 2003 ، ص 5.

⁴ . صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 16.

ومكافأهم مكافأة عادلة التي تتفق مع الجهود التي يبذلونها و تحقيق نوع من التكامل و التناسق بين مصالح الأفراد و المؤسسة.

المطلب الثاني : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية .

مر تطور تسيير الموارد البشرية بمجموعة من المراحل عبر التاريخ و سنبرز أهمها في مايلي :

- المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية.

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة و التي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي يكفيه لمواصلة الحياة و البقاء ، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة ، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقا لحاجات العمل و متطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه و يكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية و الأساسية للعاملين ، و بعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع؟؟ في الريف و الطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) و العبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية و كذلك شروط العمل و الدخول للمهنة و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن و كانت هذه الطوائف ذات قواعد قد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.¹

- المرحلة الثانية : الثورة الصناعية .

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد ، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة و رتابة العمل و سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة و الضوضاء و الأتربة و الرطوبة... الخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين و المفكرين و الباحثين دورهم في خلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما ، إضافة للتشريعات و القوانين الحكومية و فعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل و غيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.²

¹ . خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 21.

² . نفس المرجع ، ص ص 21-22.

- المرحلة الثالثة : حركة الإدارة العلمية.

إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية ، من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العامل كدراسة الوقت و الحركة ، وتحديد الأسلوب الأمثل ، لكل عامل لأداء عمله و ضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب ، و تحديد معايير للإنجاز و توفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين ، و بالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية في الإدارة ، إلا أن المفاهيم التي أوردتها لازالت المؤسسات الإنتاجية تأخذ بها و تطبقها.¹

- المرحلة الرابعة : حركة العلاقات الإنسانية

كان للتجارب و الدراسات التي أجريت في مصانع هوثورن خلال الفترة ما بين 1923-1930 و التي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج أو الإنتاج المرتفع الأثر الكبير في تحويل اهتمام الممارسين و الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته و أسلوب عمله و تقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له ، لكي يصبح أداءه بالمستوى المطلوب. فقد شاركت نتائج هذه الأبحاث إلى إن الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر تعاون روح الفريق و العمل الجماعي و العلاقات الإنسانية و غياب الرقابة الشديدة في المؤسسات.²

- المرحلة الخامسة : بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر : تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الأحداث

التي أثرت على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية أهمها :

*التغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية ، وضرورة مراعاة تأثير هذه التطورات على إدارة الموارد البشرية خاصة في مجالات البحث والتطوير ، و تقييم أداء العاملين .

*ظهور ما يعرف بثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي سيكون لها أثر كبير في الأعمال الحديثة خاصة الدولية ومتعددة الجنسيات ، إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطى اقتصادي أو قوة دفع ، و كمتغيرة إستراتيجية ، بدلا من النظر إليها كقيود وفي الأخير يمكن القول أن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختبر عشوائيا لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسة سارت على امتداد عدة حقبات وهذه التسميات تتمثل في:³

1- إدارة الأفراد : تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط ، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية .

¹ . حنا ناصر مرجع سابق ، ص 6.

² . نفس المرجع ، ص 7.

³ . علي عبد الله ، تحليل المنظمات ، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2002 ، ص 8-9.

الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

2_ إدارة العلاقات الصناعية : تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفاوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضارطة للتفاعلات بين الأفراد المكونة للعلاقات الصناعية .

3_ إدارة العلاقات الإنسانية : وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات ، نتيجة التأثر بتجارب "الهاورثون"

4_ إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

5_ إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة والبقاء في بيئته. نستنتج أن تسيير الموارد البشرية مر بعد مراحل و تطورات عبر الزمن ، و امتازت كل مرحلة عن الأخرى بنظرها إلى المورد البشري ، فمنها من اعتبرته آلة ومنها من اعتبرته كائن له أحاسيس ، انطلاقاً من إدارة الأفراد وصولاً إلى ما يسمى بتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث : أهداف تسيير الموارد البشرية.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة و تطويرها بما يلبي رغباتها و احتياجاتها ، و ينبثق من الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل في مايلي:¹

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة عالية.
- تنمية وتطوير القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
- تعويض الأفراد عن جهودهم مادياً ومعنوياً، وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية، الأجور، التدريب والتطوير.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة .
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

❖ ويمكن أن تجل أهداف تسيير الموارد البشرية في تحقيقها مايلي:²

1. مشاركة الإدارة العليا في مايلي:

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية والتنافسية .

¹ . سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 1999 ، ص ص 71-72.

² . محمد فالح صالح ، مرجع سابق ، ص ص 28-29.

الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

- ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتهم و مسؤوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل ملائمة .
- وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة.
- 2. التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق مايلي :
 - المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
 - المساعدة في وضع الحلول المناسبة ككافة المشاكل العمالية.
 - حث مدراء الإدارات الأخرى على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم.
- 3. التأكد من سير الأعمال ضمن ما رسم من خطط و سياسات و ذلك ضمان تسيير تلك الجهود و توجيهها نحو الأهداف ، و منع خروجها عن الجهود التي رسمت لها ، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية تتخلص بإيجاد الخطط و توفير التنظيم الملائم لتنفيذها ، و توجيه و قيادة جهود الأفراد للقيام بالأعمال و من ثم ملاحقة و متابعة تلك الجهود لضمان سيرها نحو الهدف

و من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و وضعه في مجموعة عمل متجانسة.

المطلب الرابع : أهمية تسيير الموارد البشرية

يحتل تسيير الموارد البشرية ذا أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة. و التي تؤثر على مردوديتها المالية و مكانتها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية :¹

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.
- تنمية دور العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فاعليتها و تأثيرها على حياة الفرد و المؤسسة و كذلك المجتمع.
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري استثمار ، إذا حسن تدريبه و تنميته . يمكن من خلال المؤسسة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية .
- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها .
- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المؤسسة.¹

1. خان أحلام ، مرجع سابق ، ص 10.

- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تعنى بمشاكل الموظفين و تجد الحلول العملية و الناجعة لها.
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المؤسسة.

ونستنتج أن تسيير الموارد البشرية لها عدة مفاهيم ولكن كلها تصب في نفس السياق ، إذ تهتم هذه الأخيرة بجذب أقوى العاملة المؤهلة و تطويرها و المحافظة عليها حتى خروجها من المؤسسة ، و تسيير الموارد البشرية مر بعدة مراحل و أهمها بعد الحرب العالمية الثانية و يهدف تسيير الموارد البشرية إلى تنظيم و توجيه كل الموارد المتواجدة على مستوى المؤسسة للوصول بالمؤسسة إلى قمة الازدهار و الرقي.

المبحث الثاني : ممارسات تسيير الموارد البشرية .

يتم تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مجموعة من الممارسات ، والتي تمثل مجموع الوظائف التي تقوم بها تسيير الموارد البشرية سنتعرف عليها من خلال هذا المبحث:

المطلب الأول : التوظيف.

إن أهم ما تقوم به المؤسسة للحفاظ على مكائنها و قيمتها في المجتمع هي الحصول على موارد بشرية ذات كفاءات عالية و مهارات متقدمة و ذلك من خلال عملية التوظيف و للإشارة فالتوظيف يتشكل من ثلاث أنشطة فرعية هي : الاستقطاب ، الاختيار و التعيين.

الفرع الأول : الاستقطاب.

○ مفهوم الاستقطاب.

يعرف على انه " العملية التي تهتم بالبحث عن و جذب الأفراد المناسبين من بين الأفراد المؤهلين و المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار."²

○ أهداف الاستقطاب.³

- اجتذاب عدد كاف من المترشحين الملائمين بما يكفل تدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية .
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

1. مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص26.

2. سيد محمد حاد الرب ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط2 ، 2008 ، ص 194.

3. هاشم زكي ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ط2 ، 1996 ، ص ص 228-229.

الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم ، و بالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
 - الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة و ذلك بتقليل احتمالات طرد المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة . ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين
 - الإسهام في تكوين و تشكيل قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية بالمؤسسة.
 - الإسهام في زيادة فعالية كل من المؤسسة ، و أفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب و البعيد.
 - المساهمة في تقليل تكاليف و جهود الإعداد و التدريب و التنمية و تكوين قوة عمل ذات تأهيل و كفاءة عالية في المؤسسة.
- مصادر الاستقطاب.¹

I. المصادر الداخلية : تعني اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي و ذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية اعلي بمسؤوليات و مهام أكثر أو النقل لوظائف في نفس المستوى ، أو اعتماد الإعلان أو التنافس داخل المؤسسة بعد توضيح المعايير و الأسس المعتمدة في عملية الاختيار ، وان تلجأ المؤسسة إلى إعادة تعيين المتقاعدین بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم. و مهما كان نوع المصدر الداخلي فان المؤسسة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب ، حيث إن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغرا.

II. المصادر الخارجية : تشمل هذه المصادر على مايلي :

1. طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.
2. مراكز العمل و التدريب و التأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة.
3. الجامعات و الكليات .
4. توصيات العاملين في المؤسسة.

و كما يعرف بأن للمصدر الداخلي أو الخارجي سلبيات و ايجابيات ، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق المصدر الداخلي استقرار في الموارد البشرية ، و رفع روحها المعنوية ، و يحافظ على الاتصال الداخلي ، و يخفف التكاليف الخاصة بالاستقطاب ، فانه قد ينعكس سلبيا بعدم دخول موارد بشرية بمعارف و معلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المؤسسة.

و تنعكس ايجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة و علاقات تعاون مع جهات متعددة و إمكانية تغيير عادات قديمة و غير مناسبة في المؤسسة ، و تتمثل سلبياته بتحمل المؤسسة لتكاليف إضافية و احتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المؤسسة و التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

1. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للشر ، ط2 ، الأردن ، عمان ، 2005 ، ص ص 126-127.

رابعا : العوامل المؤثرة على الاستقطاب.¹

تكمن العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب بمايلي :

1. حجم المؤسسة.
2. ظروف العمالة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.
3. ظروف العمل و الأجور و مجموعة الامتيازات الممنوحة للعاملين من قبل المؤسسة.
4. معدل نمو المؤسسة .
5. التوسع المستقبلي في برامج الإنتاج للمؤسسة.
6. العناصر الثقافية و الاقتصادية و التشريعية.

و تقسم العوامل أعلاه إلى :

✓ عوامل داخلية و هي :

- سياسة الاستقطاب في المؤسسة.
- الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.
- حجم المؤسسة و عدد الموظفين المشتغلين.
- كلفة الاستقطاب.
- معدل النمو و التوسع في المؤسسة.

✓ عوامل خارجية و هي :

- العرض و الطلب على مهارات محددة في سوق العمل .
- العوامل السياسية و التشريعية مثل احتجاز نوع من العمالة في سوق العمل لغرض معين.

الفرع الثاني : الاختيار .

أولا : مفهوم عملية الاختيار.

و يعرف أيضا " إجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح"²

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص ص 103-104.

² . خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سابق ، ص 128.

ثانيا : أهمية عملية الاختيار.¹

- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على انه مضيعة للوقت و المال الذي صرف في الاستقطاب و في إجراء المقابلات و الامتحانات .
- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المؤسسة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامل للمؤسسة .
- إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة و المساواة في التعيين يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة في المجتمع و يوفر لها مستويات من الكفاءة المتخصصة.
- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفأ منذ البداية مما يجنب المؤسسة مشاكل الدوران الوظيفي و ارتباك العمل.
- إن إتباع أساليب اختيار فعالة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المؤسسة في التنافس و تحقيق إنجازات مميزة.

الفرع الثالث : التعيين .²

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي :

أولا : إصدار قرار التعيين .

تتولى عادة الجهة المتخصصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار و الاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب و الميزات التي سيحصل عليها و عادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو اقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

ثانيا : التهيئة المبدئية.

تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة و الوظيفة و العاملين معه و يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و سلطات الوظيفة و بأهداف المؤسسة و سياستها الرئيسية و علاقة عمله بها ، و يمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب و النشرات و أدلة العمل و الأفلام و التسجيلات و الزيارات الميدانية لمرافق المؤسسة و أماكن العمل فيها . و في الكثير من المؤسسات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه و تحت إشرافها و متابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعدادة و تكيفه للعمل و من اجل أن تؤدي عملية الإعداد و التوجيه نتائجها الايجابية و تحقيق الأهداف.

¹ . حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهان للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص ص 126-127.

² . منير زكريا احمد عدوان ، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، غزة ، 2011 ، ص ص 50-51.

ثالثا : متابعة و تقويم الفرد خلال فترة التجربة.

سبق القول أن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ، و يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر ، و في نهاية الفترة يعد الرئيس المباشر تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ، و يضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر .

رابعا : تثبيت الموظف و تمكينه.

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح و تثبيت كفاءته من خلال تقرير رئيسه المباشر ، تنتهي فترة الاختبار و يعين بصورة نهائية و هنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة و تهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لان التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف ، و إن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين و على قدرات الشخص و أمانته بل و على مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور و تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

المطلب الثاني : التدريب و التطوير.

يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ، و مجموعة الأنشطة تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب و التطوير :

الفرع الأول : تعريف التدريب.

- يعرف التدريب بأنه : مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة ، أما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم.¹
- يعرف التدريب على انه : النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.²
- التدريب هو : عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل . و يعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ، إن التدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات أو السلوك.³

¹ .عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص87.

² .مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 1989 ، ص49.

³ .جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص19.

الفرع الثاني : أنواع التدريب.

يفترض أن المؤسسة تضع سياستها العامة لعملية التدريب ، أي النوع الذي تفضله هذه المؤسسة و تود التركيز عليه ، حيث هناك أنواع عديدة للتدريب ، و يمكن للمؤسسة أن تختار بين أنواع التدريب ما يناسبها و يوافق نشاطها ، و أيضا طبيعة التغيرات المتوقعة في تكنولوجيا التنظيم و العمل في المؤسسة ، و طبيعة ممارسة هذا النشاط في سوق العمل ، و تعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية ، ونذكر من بين هذه الأنواع مايلي :

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
- التصنيف حسب نوع الوظائف.
- التصنيف حسب المكان.

أولا : التدريب حسب مرحلة التوظيف.¹

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في :

I. توجيه الموظف الجديد:

قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يتحصل عليها في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله ، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة ، كما أن برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع و تهئية الموظفين الجدد و تدريبهم على كيفية أداء العمل.

II. التدريب أثناء العمل :

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حيث تسعى المؤسسات إلى و تشجع بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات و تدريب المتدربين.

و يعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر ، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة ، و أن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يكفي على استعداد العامل أو خبرته الماضية و إنما يجب عليه تلقي تدريبا مباشرا على الآلات.

III. التدريب بغرض تحديد المهارة و المعرفة :

¹. أمين ساعدي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ص ص 114-117.

و يكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة و بالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك ، كما هو الحال في إدخال نظم المعلومات و الاتصالات الحديثة.

IV. التدريب بغرض الترقية و النقل :

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير الاختلاف بين المهارات و المعارف الحالية للفرد و بين المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة و المعارف.

و يمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية احد عمل الإنتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية .

V. التدريب التهيئة للتقاعد:

نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد ، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

ثانيا : أنواع التدريب حسب الوظائف :

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في :

I. التدريب المهني و الفني.¹

يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية ، و من أمثلها أعمال الكهرباء و الميكانيك... الخ .

و يهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة ، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ، و يحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

II. التدريب التخصصي:²

يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتساب خبرات و مهارات متخصصة و يشمل هذا النوع على العمال الجدد و حتى القدامى.

¹. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 326.

². بوعريوة الربيع ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2007 ، ص9.

.III التدريب الإداري :¹

يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة اتخاذ قرارات و توجيه قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

ثالثا : أنواع التدريب حسب مكانها :

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين هما :²

.I التدريب داخل المؤسسة :

ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدربين داخلها أو خارجها و بالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي ، و هو ما يسمى في مكان العمل ، و قد يأخذ هذا النوع صور و أشكال مختلفة منها :

_التدريب عن طريق الرئيس المباشر : سواء كان مشرف أو رئيس العمال و بموجب هذا النوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية ، و خلال وقت العمل الرسمي و تحت إشراف رؤسائه المباشرين .

_التدريب عن طريق العامل القديم : يتولى عملية التدريب احد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف و الإيضاح و الشرح و التطبيق ، وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

.II التدريب خارج المؤسسة :

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أجزاء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها ، و قد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.

و يمكن توضيح مختلف الأنواع السابقة في الجدول التالي :

¹ . بوعريوة الربيع ، مرجع سابق ، ص 9.

² . احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 327.

الجدول رقم (01): أنواع التدريب

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل المؤسسة. 2. خارج المؤسسة.	1. التدريب المهني و الفني. 2. التدريب التخصصي. 3. التدريب الإداري.	1. توجيه الموظف الجديد. 2. التدريب أثناء العمل . 3. التدريب لتجديد المعرفة و المهارة . 4. التدريب بغرض الترقية أو النقل. 5. التدريب التهيئة للمعاش.

المصدر : احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 323.

الفرع الثالث : أهمية التدريب.

- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم و يساهم في بناء الكفاءات.¹
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات و الاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين فيما بعضهم و بينهم و بين الإدارة.²
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستعمال الجيد للآلات ، و تحسين عمل الجماعات ، و تخفيض حوادث العمل .³
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

المطلب الثالث : نظام الأجور و الحوافز

¹ . راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي ، الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 177.
² . خالد عبد الرحمن الهبيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، عمان ، ط 1 ، 1999 ، ص 2003.
³ . بوعريوة الربيع ، مرجع سابق ، ص 12.

الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

نظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري في المؤسسة تأتي أهمية مراعاة الأجور و الحوافز من طرف المؤسسات و ذلك من خلال تقديم مستحقات الأفراد كالأجور و تحفيزهم للقيام بأداء أفضل ، و هذا ما سنتناوله فيما يلي :

الفرع الأول : مفهوم التحفيز .

يعرف التحفيز على انه : تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد.¹

التحفيز : ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء و مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.²

الفرع الثاني : أهمية التحفيز .

تعتبر أنظمة التحفيز عنصرا مهما و ركيزة أساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءات عالية و فعالية ، و نلخص أهميتها في النقاط التالية :

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجود إنتاج و مبيعات و أرباح .
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يعرف بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة .
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة .
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .
- جذب العاملين إلى المؤسسة و رفع روح الولاء و الانتماء .³
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و توجيهه و تعزيزه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين .
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة و سياستها و قدرتها التنافسية و تعزيز قدرات العاملين و ميولهم و طاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المؤسسة و تفوقها .

¹ . محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 403 .

² . صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 459 .

³ . هيثم الغاني ، مرجع سابق ، ص 15-16 .

- أهمية التحفيز مزدوجة تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و استغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى بهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.¹

الفرع الثالث : أهداف التحفيز.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مايلي:

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين : فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية عمالها و هذا من خلال الحوافز التي تقدم إليهم.
- تكييف و تكييف العمال داخل المؤسسة.
- تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية .
- تنمية روح التعاون و زرع الفريق في العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي.
- تخفيف الصراعات و التزايدات بين العاملين و تضارب المصالح.
- الاهتمام بالعاملين و ضمان احترامهم و الثقة فيهم : من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية و النفسية و الاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصار جهدهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحسين علاقات العمل و ظروف و شروط العمل و بالتالي الحصول على تعاون جميع الانفراد و مساهمتهم في تحقيق النتائج و الأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته و إبداعاته.

الفرع الثاني : أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متنوعة و متداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين و أهم هذه التقسيمات مايلي:

أولا : تقسم الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

¹ .فايزة الزغبي ، محمد إبراهيم عبيدا ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 1997 ، ص161.

__حوافز مادية Financial inventives

و الحافز المادي " هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي " ¹ . و الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، و تجنب ما لديهم من قدرات ، و الارتفاع بمستوى كفايتهم ، و من هذه الحوافز : الراتب و المكافآت التشجيعية و العلاوات ، و المشاركة في الأرباح ، و المكافآت عن الاقتراحات ² .

و تعرف على أنها " أي صورة نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بتا مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها و تتمثل في الأجر الإضافي ، المكافآت الدورية و كذلك الاستثنائية ، العلاوات السنوية ، المكافآت على أساس المجموعة ، المكافآت في المدى البعيد ، المشاركة في الأرباح ، الاعتراف بالتميز و الجدارة و مكافأة ذلك " ³ .

و تعد الحوافز المادية من أقدم الحوافز و تتميز بالسرعة الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة و الحوافز المادية قد تكون ايجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء العلاوات ، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب .

و كذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي ، العلاوات ، المكافآت الأرباح أو حوافز مادية غير مباشرة مثل : التغذية ، الإسكان ، المواصلات ، القروض ، الإعانات ، التسهيلات ، العلاج ، التخفيضات ⁴ . و قد أجمعت التجارب و البحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساعد أنواع أخرى من الحوافز ، و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها : ⁵

المكافآت : يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها .

المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركتها لتحفيزهم .

الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة) : هو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقعه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمنا ماديا لحياة كريمة .

__حوافز معنوية Nonfinancial (Moral) Inventives

¹ . جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة) ، دار اليازوردي للطبع و النشر ، القاهرة ، ط 1 ، 2000 ، ص 123 .

² . النجار نبيل الحسيني ، راغب مدحت مصطفى ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للإنتاج و التوزيع ، القاهرة 2000 ، ص 94 .

³ . نوري منير ، مرجع سابق ، ص 285 .

⁴ . خالد عبد الرحيم الهبيتي ، مرجع سابق ، ص 255 .

⁵ . حامد احمد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ط 1 ، 2004 ، ص ص 50-52 .

الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله و ولاءه له ، و تحقيق التعاون بين زملائه.¹

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية ، و تختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بتا المؤسسة ، لهذا فان لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها ، و الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

كما تعرف على أنها " الجوانب النفسية و الاجتماعية للأفراد و تشمل الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية ، و التقدم في العمل ، بيئة العمل بمكوناتها المادية و الاجتماعية ، الاعتراف بمجهود العاملين و تشجيعهم و مدحهم في أداء عملهم ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، مناخ و نطاق الإشراف ، التدريب و جداول العمل المرنة ، القيادة الفعالة للأفراد ، الأمن و الاستقرار في العمل".²

و هناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية نذكر منها :³

الإثراء الوظيفي : يعمل أسلوب الإثراء الوظيفي على تنوع واجبات الوظيفة و مسؤوليتهم و التجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشغلها أن يجدد قدراته و يطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات .

- المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .
- الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء و المسؤولية و تأكيد الذات .

ثانيا : تقسم الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى :

حوافز ايجابية :

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبى حاجتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة ، و تهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك .⁴

¹ . النجار نبيل الحسيني ، مرجع سابق ، ص 94.

² . نوري منير ، مرجع سابق ص ص ، 283-284.

³ . علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 215.

⁴ . رضا عبد الرزاق وآخرون ، إدارة الأفراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد ، ط 1 ، 1987 ، ص 215.

الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

وعرفها دادي عدون بأنها " تشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي و الحافز المستعمل لزيادة إنتاجيتها و كفاءتها و إنتاجية و كفاءة العاملين ".¹
ومن أمثلة هذه الحوافز مايلي:²

- ❖ عدالة الأجور الأساسية .
- ❖ منح الأكفاء علاوة استثنائية .
- ❖ ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.
- ❖ العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين .
- ❖ إشعار الفرد بإنجازته وشكره على ما حققه من نجاح في عمله .

الحوافز السلبية :

هي التي تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل ، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المطلوب و المرغوب ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأديب و التوبيخ ، و التنبيه و الإنذار و خفض الأجر و حجب الحوافز و الترقية أو تخفيض الرتبة وهذا ما يؤثر على نفسية العامل و أدائه .³

وتعرف الحوافز السلبية كذلك بأنها " الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر و التساهل و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الانصياع للتوجيهات والأوامر و التعليمات ، مما يقع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، و الحوافز تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول بت إلى الهدف المنشود و المرغوب فيه".⁴

ثالثا : تقسم الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين.

حوافز فردية :⁵

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية و الايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره و ذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار و المكافئة والحسم و غير ذلك ، وتختص هذه الحوافز بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو عامل

¹. ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ص 77.

². هاشم زكي محمود ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، ط1 ، 1980 ، ص 287.

³. يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 290.

⁴. هاشم زكي محمود ، مرجع سابق ، ص 290.

⁵. أبو كشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية الحديثة المعاصرة لنظام الحوافز ، دار جدير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2006 ، ص 144.

الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين و من أمثلتها :

- ❖ الترقيات .
- ❖ المكافآت .
- ❖ العلاوات الشخصية.
- ❖ تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج .
- ❖ إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

و يمكن أن نلخص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الايجابية أو السلبية ، المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا.

حوافز جماعية :¹

فهي تكون مقابل عمل جماعي حيث تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل و تؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم ، وتقضي على النزاعات الناجمة عن التنافس الفردي الذي يؤدي إلى التأخر في الإنتاجية و انشغال الرئيس بالاستمرار في معالجة هذه النزاعات و الصراعات الناشئة عن العاملين.

إلا أن مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قامت بت جماعة من العمال تكون شهرية و تدفع في الوقت الذي يدفع فيه الأجر للمنصب و تقاس إنتاجية العمل بما أحرزه العمال من تقدم أو تأخر فيه و تتميز هذه الحوافز بمايلي:

- ❖ إدماج كل عامل في هذه المؤسسة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي .
- ❖ لا يتحمل كل عامل المسؤولية الكاملة في الخسائر .
- ❖ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، سلبية أو ايجابية.

رابعا: تقسم الحوافز من حيث ارتباطها إلى :

حوافز داخلية :

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذو معنى من العمل و نتائجه و تتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته و قدراته في التطوير و التقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه.²

¹. نور الدين شنوفي ، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة ، لسائقي مؤسسة عمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر و ضواحيها ،

مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص 40.

². السالم مؤيد سعيد و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد ، بغداد ، ط1 ، 1991 ، ص177.

و كذلك فان الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته و منها:¹

- ❖ الاستقلالية في العمل .
- ❖ استخدام مهارات متنوعة.
- ❖ القيام بأداء عمل مهم .
- ❖ الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا و تتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة إلى أخرى و يكون تأثيرها غالبا في الأداء و في الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية:

- ❖ تنوع مهارات العمل.
- ❖ طبيعة العمل.
- ❖ أهمية العمل .
- ❖ المعلومات المرتدة عن العمل.
- ❖ الاستقلالية بالعمل.

حوافز خارجية :

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة و تتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية و المزايا الإضافية و المشاركة في الأرباح و الحوافز التشجيعية و تقدير زملاء العمل و المهنة و الترقيات و التعويضات المؤجلة.²

و الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة و تقع خارج نطاق العمل ذاته و منها :

- ❖ الأجر النقدي.
- ❖ الإجازات.
- ❖ التأمين.
- ❖ الوجبات المجانية.
- ❖ العلاج .
- ❖ الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.

¹. عامر بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 1984 ، ص112.

². هاشم زكي محمود ، مرجع سابق ، ص ص 317-318.

و غالبا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية و توجد ثلاث أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المؤسسة و هي :

- ❖ الأجر و المكافآت المالية الأخرى .
- ❖ الترقية .
- ❖ التقدير و الشناء من جانب المشرفين و الزملاء.

و الجدير بالذكر أن علماء كثيرون أشاروا إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك و الأداء ، و قد نشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية و الخارجية تتفاعل مع بعضها البعض بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء.¹

الفرع الثاني : نظام الأجور.

I. مفهوم الأجر :

يعرف الأجر على انه " عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف و توجيه الغير من خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد ، و قد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً ، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود التي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية معينة أو لقاء كمية أداء معينة ، أما الأجر الحقيقي فهو عبارة عن كمية السلع و الخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير أجره النقدي.²

II. أهداف نظام الأجور :

تتعد أهداف نظام الأجور بتعدد الأسس و الحاجات الداعية إليها ، إلا أن مفعول نظام الأجور يكون أقوى إذا ارتكز على الأهداف التالية :

- ✓ الملائمة : أي تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى الملائم للأجور.
- ✓ الإنصاف : فالموظف أو العامل يتوقع أن يحصل على اجر عادل ، مقابل دوام عمل عادل.
- ✓ الضمان : أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة.
- ✓ القبول : أي القبول بها من جانب الأفراد المتأثرين بها.
- ✓ التوازن : يعني رصد مزيج من التعويضات المباشرة و غير المباشرة ، و المادية و غير المادية .
- ✓ التحفيز : يسعى لجذب و الحفاظ على الموارد البشرية و زيادة الدافعية.

¹ . عاشور احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ط2 ، 1996 ، ص88.

² . سومر أديب ناصر ، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2003-2004 ، ص 10.

III. خصائص نظام الأجور¹

يتميز نظام الأجور الجيد بالخصائص التالية:

- ✓ انسجامه مع قيم المؤسسة.
- ✓ توافقه مع أهداف المؤسسة و خطط عملها .
- ✓ مساندته للسلوك الذي تسعى المؤسسة إرساءه.
- ✓ علاقته الوطيدة بأداء المؤسسة و إنتاجيتها.
- ✓ خلقه المنافسة الايجابية بين العاملين.
- ✓ توفير بيئة عمل لجذب و ضمان استمرار ذوي الخبرة و الكفاءة في المؤسسة.
- ✓ تلاؤمه مع متطلبات سوق العمل.
- ✓ علاقته الوطيدة بإستراتيجية المؤسسة و أسلوب العمل الإداري فيها.
- ✓ خلقه التوازن المطلوب بين الأجر و الإنتاجية.

IV. العوامل المؤثر في تحديد مستوى الأجور.²

1. الانجاز : و يراد به تحديد مستوى الأداء الوظيفي الذي يقوم به الموظف وفقا للمهام و المسؤوليات أو الواجبات و الصلاحيات الملقاة على عاتقه . و عادة ما يتوازي مستوى الانجاز مع مستوى الأجر الذي يستحقه الموظف و كلما ازداد الانجاز ارتفع الأجر.
2. الجهد المبذول : و يراد به الجهد الذهني و البدني المبذول من قبل الموظف ، و هذا يختلف من موظف إلى آخر و هما يتناسبان أيضا مع مستوى الأجر المدفوع.
3. عدد سنوات الخدمة : فكلما ازداد عدد سنوات الأحيرة و الخدمة ازداد الأجر حيث يفترض بالموظف الأقدم في الخدمة أن يتميز عن بقية الموظفين من زملائه بالراتب.
4. المؤهل العلمي : حيث تتناسب المتطلبات الوظيفية مع المؤهلات العلمية من حيث الدرجة أو التحصيل الدراسي و كلما كان المؤهل العلمي أكثر مستوى كان الأجر كذلك.
5. الإمكانيات المالية للمنظمة : فكلما كانت المؤسسة ذات قدرات مالية عالية كلما كانت قدراتها على تعويض الموظفين بأجور مرتفعة و خاصة الشركات التي تحقق أرباحا مجزية فان أجورها التي تدفعها للعاملين عادة ما تكون أسعارا تنافسية .

¹ . مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص ص 194-195.

² . نفس المرجع ، ص ص 190-191.

6. درجة صعوبة العمل : فقسم من الوظائف تتميز بالصعوبة و فيها درجة من المخاطرة و المشقة بينما البعض الأخر يتميز بالسهولة و كلما ازدادت صعوبة العمل كلما ارتفع الأجر المدفوع.
7. سوق العمل : عادة ما تواجه المؤسسة منافسة من المنظمات الأخرى في سوق العمل لغرض استقطاب اليد العاملة و تواجه صعوبة في إيجاد العاملين الأكفاء ذوي الإنتاجية العالية ، و أن هذه المنافسة تقضي دفع أجور عالية للموظفين أصحاب القدرات المتميزة و المناسبة لعمل المؤسسة.
8. مستوى التضخم : حيث يؤثر مستوى الأسعار و التضخم على مستوى الأجور فكلما ارتفع التضخم أدى بالمؤسسة إلى مراجعة مستوى الأجور المدفوعة للعاملين.

المطلب الرابع : تقييم الأداء.

بعد أن يتم تعيين الفرد في منصبه يجب التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد و هذا التأكد يعرف بتقييم الأداء و التي من خلاله يتم الاطلاع على نقاط القوة و الضعف للفرد . و هذا ما سنتناوله في مايلي :

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء " بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير و سلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير و السلوكيات خلال فترة التقييم"¹

الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء العاملين.²

- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية و ما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المؤسسة.
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم و الوقوف عند نتائجها.
- تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الموظف و تزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة و الترقية و زيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المؤسسة تكليف الموظف بها في حالة نشوء الحاجة إلى ذلك.

الفرع الثالث : خصائص تقييم أداء العاملين .³

¹. مدني عبد القادر علافي ، إدارة الموارد البشرية ، حوارزم العلمية للنشر و التوزيع ، جدة ، ط5 ، 2013 ، ص309.

². مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص ص 103-104.

³. زاوي صوريا ، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2008 ، ص49.

- أن يكون بصورة دورية و مستمرة ، حيث يتم المقارنة بين نتائجه السابقة و الحالية ، و توضع نتائجه بين يدي العاملين ، أي تتاح لهم فرصة الحوار و النقاش مع رؤسائهم.
- أن يخضع جميع العاملين للتقييم ، على كل المستويات دون استثناء.
- أن يعتمد على معلومات كافية و دقيقة و حديثة تحفظ في سجلات و ملفات ، حيث يتم الرجوع إليها مرة أخرى.
- أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم و أن يتمسكوا بالموضوعية و يتجنبوا التراعات بحيث يتعاملون مع جميع الأفراد بكل مصداقية .
- أن يكون نظام التقييم واقعي و جدي ، بحيث يشعر الأفراد بضرورته و الفوائد التي تعود عليهم منه.
- أن تتضح المبادئ و الآليات التي تحكم عملية التقييم و أن يتم إصدارها بقرار من أعلى ، أين يتم احترامه من طرف الجميع .
- أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية و الإدارية و الإنسانية و الفنية بالعامل و الوظيفة و المؤسسة و أن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها.

الفرع الثالث : مسؤولية تقييم الأداء.

قد يتعين أن الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية تقييم الأداء ، و رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المؤسسات هو الدور الأساسي في هذه العملية إلى أن هناك أطراف أخرى تشارك في هذه العملية و تتمثل هذه الأطراف في مايلي :

أولا : الرئيس المباشر :¹

هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات و المسؤوليات و من حيث تقييم قدراته و إنجازاته و سلوكياته، و يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الإداري بجوانب القوة و الضعف في أداء المرؤوسين و لديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع و الأفراد في القسم الذي يرأسه ، و مع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ل ضد هذا المرؤوس و قد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة العلاقات الشخصية و المحاباة.

ثانيا : التقييم من قبل الزملاء.²

تقوم هذه الطريقة على فرضية أن هناك نواح عديدة تتعلق بسلوك الموارد البشرية لا يمكن للرئيس أن يكتشفها أو يحكم عليها ، بينما يمكن للزملاء من خلال احتكاك بعضهم ببعض الحكم على زملائهم من خلال معرفتهم بكافة نواحي سلوكياتهم.

¹. عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي ، الأردن ، 2006 ، ص54.

². كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008 ، ص177.

ثالثا : تقييم الفرد لنفسه.¹

تتيح بعض المؤسسات للموارد البشرية حرية تقييم نفسها إذا توافرت درجة عالية من الثقافة المؤسسية ، أو من الثقة المتبادلة بين المؤسسة و مواردها البشرية.

رابعا : تقييم إدارة الموارد البشرية .

إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضا عن مراجعة تقارير تقييم الأداء و التأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة و في الوقت المناسب.

كذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها ، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين ، و مكافأة المبدعين منهم.²

خامسا : خبراء إدارة الموارد البشرية

يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في تقييم أداء العاملين و في مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية و أهدافها و طريقة إجرائها ، و يشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم و معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم القائم عليها.³

لقد تطرقنا فيما سبق إلى أهم ممارسات تسيير الموارد البشرية من استقطاب الموارد البشرية إلى غاية التعيين مرورا بالاختيار حيث يسمح للمؤسسة باختيار أفضل الموارد و تعيينها للوصول إلى أهدافها المرسومة ، و يأتي بعد ذلك تدريب هذه الموارد لجعلهم أكثر فاعلية تجاه أعمالهم و تحفيزهم لإخراج كل القدرات و المهارات للوصول بالمؤسسة إلى قمة أدائها و في الأخير تقييم نتائج الموارد البشرية للكشف عن نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها.

¹ . كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 178.

² . محمد فالخ صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، عمان الأردن ، ص 54.

³ . عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 55.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الوظائف في المؤسسة لأنها تتكفل بتسيير أهم مورد من موارد المؤسسة وهو المورد البشري ، إذ يحتل تسيير الموارد البشرية موقعا هاما في المنظمات الحديثة من خلال ما يمارسه من تخطيط و توجيه و رقابة للموارد البشرية للمنظمة ، من خلال مجموعة من الممارسات وأهمها وظيفة الحصول على الموارد البشرية التي تعمل المؤسسة من خلالها على استقطاب أفضل / الكفاءات وفقا لمعايير محددة مسبقا ، والتي تراعي الفروق الفردية والقدرات والمهارات التي تميز الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، والمفاضلة بينهم من خلال جملة من الشروط والاختبارات التي تسمح باختيار الشخص الأنسب ووضعه في المكان المناسب، وكذا وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تساهم بدورها في استخدام أقصى طاقات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء بما تتطلبه أدوارهم، وأهداف المؤسسة وتغييرات المحيط و تحفيزهم بشتى أنواع الحوافز لضمان بقاء استمرارية المؤسسة في السوق بالإضافة إلى القيام بتقييم هذه الموارد بشكل دوري لتحسين أدائهم و الحفاظ على ولائهم.

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم شيوعا في المؤسسات و كذلك أكثرها انتشارا في أوساط علم النفس التنظيمية ، و ذلك لأنه يعتبر حالة انفعالية داخلية للموظف يصعب قياسها و دراستها بشكل دقيق و موضوعي، و لعل الغموض في هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات الذي تناوله ، و التي أثبتت أن الرضا الوظيفي هو العنصر الأساسي الذي يجب أن تركز عليه المؤسسة من اجل الرفع من أدائها و إنتاجها و تقليل مخاطر دوران العمل ، لان العامل إذا أحس انه غير مرتاح في عمله أو بيئة عمله فان مردوده يكون سيئ ، و مهما كان فان أي دراسة جديدة لموضع الرضا عن العمل ، لا يمكن أن تتجاهل السياق الاجتماعي و الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة.

و لأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر و اتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه ، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالتالي :

- المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي ، محدداته ، نظرياته.
- المبحث الثالث : دور ممارسات تسيير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها و يقوم عليها سلوك المؤسسة، فسلوك و تصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة و الدفع لسلوك المؤسسة ككل ، و هو مظهر و مؤشر للنشاط و الحياة فيها ، إن انخراط الفرد في المؤسسة يعني اندماجه و تفاعله مع باقي زملائه في العمل و مع مرور الوقت يشكل كل فرد حصيلة من المعرفة و المعلومات و الخبرات حول العمل ، و بناء عليها يتشكل وجدان و مشاعر الفرد ناحية عمله ، و أخيراً يميل الفرد أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء ، و في غيابه و تأخره و في تركه للعمل و للإلمام بهذه الفكرة و توضيح معالم الرضا الوظيفي في المؤسسة سنوضح من خلال هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي و دواعي الاهتمام به و أهميته و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية و علمية في شكل دوري و دقيق يعد غاية قى الأهمية ، كونه يمثل أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات ، و ما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى دراسة الرضا الوظيفي في شتى المجالات و محاولة إعطاء مفهوم موحد للرضا الوظيفي.

- يعرف الرضا الوظيفي على انه: "عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة".¹
- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أداءه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل ".²
- و يعرف أيضاً على انه " الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية أو السارة و التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد و خبراته العلمية، و عادة ما يعبر الرضا عن رغبات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل".³
- وقد عرف على أنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".⁴
- و يعرف على أنه " تخفيض حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات الفرد، و الحاجات غير المشبعة".¹

¹. حامد احمد بدر ، مرجع سابق ، ص ص 50-52.

². محمد حسن حميس أبو رحمة ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة ، مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2012 ، ص 34.

³. خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثناء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 117.

⁴. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 195.

- ونجد من يعرفه على انه " محصلة مشاعر الفرد تجاه عمله".²
 - و يعرف على انه " شعور الفرد اتجاه وظيفته ، و أن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة".³
 - و يعرف أيضا " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه ".⁴
 - و يعرف الرضا عن العمل على انه " المفهوم الذي يشير إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر عن الرضا".⁵
 - و يعرف كذلك على أنه " مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بأنني راض في وظيفتي".⁶
- فالرضا الوظيفي وفقا لهذا المنطلق يمثل مجموع الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها و ليس ضروريا أن تكون كل الاتجاهات نحو هذه الأبعاد إيجابية أو غير إيجابية في آن واحد ، فقد تربط الفرد صلة وثيقة بزملائه و لكنه في نفس الوقت ليس راضيا عن إشراف رئيسه في العمل.⁷
- و يعرف كذلك على أنه " هو الذي يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ، ومدى إرتياحهم و سعادتهم في العمل ، وعلى الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل: الأجر، وسياسات المؤسسة و الرؤساء ، و الزملاء و المرؤوسين، و فرص النمو و الترقى ، و فرص تحقيق الذات و غيرها من العناصر".⁸

المطلب الثاني : دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي.⁹

-
1. هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النسور، مرجع سابق ، ص212.
 2. Stephen Robbins , Timothy Judge , comportements organisationnels , Traduction Philippe Gabilliet , éducation , 12eme Edition paris 2006 , p92
 3. حنان عبد الرحيم الأحمدى ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، العدد 03 ، الكويت ، 2006 ، ص308.
 4. محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق ، ص 195.
 5. محمد السرور الحريري ، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص163.
 6. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص132.
 7. خليل محمد حسين الشماع ، مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2001 ، ص267.
 8. زاهد محمد ديرى ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص45.
 9. يوسف محمد القبان ، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالملكة العربية السعودية ، مذكرة ماجستير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2008 ، ص ص 18-19.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

إن العنصر البشري هو البنية الأساسية التي تبني عليها المؤسسات على اختلافها فهو الذي يرسم الأهداف و يخطط للوصول إليها و ينفذها و بالتالي فان انحرافه بلا شك سوف يؤثر على سير المؤسسة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعية و يعطل مسيرتها . و إذا كان من السهل على المؤسسة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحيانا عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل و الإنتاج أو الحفاظ عليها و استغلال طاقتها الكامنة.

و يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس و ذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف و بالتالي ، فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية . كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين و يلحق النفع بالمؤسسات و العاملين لديها.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال و تعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية و خاصة في مجال الأعمال الجمركية التي تتطلب رضا الموظف و قناعاته حتى يعزز لديه الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية. كما يؤدي الرضا إلى الإبداع و العمل الخلاق و التجديد.

و عن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها و التعرف على مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية و يتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور و محاولة تلاقيها و معرفة المشاكل و وضع الحلول المناسبة لها و التي تكفل للمنظمة ازدياد الإنتاجية و تحقق للعامل المنفعة.

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في انه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل و بالتالي زيادة إنتاجية الفرد.

إن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم و رضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها و أهداف العاملين و شعورهم بالرضا و التغلب على الإحباط و الاستياء.

المطلب الثالث : أهمية الرضا الوظيفي .

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف ، المؤسسة و المجتمع ، تتمثل في مايلي ¹ :

1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف :

¹ . نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص ص 191-192.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط بها.
 - الرغبة في الإبداع و الابتكار ، فعندما يشعر الموظف بان جميع حاجاته المادية من أكل ، شرب ، سكن ... الخ ، و حاجات غير مادية من تقدير واحترام و أمان وظيفي مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .
 - زيادة مستوى الطموح و التقدم ، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - الرضا عن الحياة ، حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :
- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية ، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية ، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز و تحسين الأداء.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي...الخ.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظف بان وظيفته أشبعته حاجاته المادية و غير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.
 - انخفاض معدلات دوران العمل.
3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع :
- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية .
 - ارتفاع معدلات النمو و ازدهار المجتمع .
 - انخفاض مشكل البطالة في المجتمع.

المطلب الرابع : أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجة نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، و بما انه أيضا ههنا اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة المذكورة كالآتي:¹

¹ . إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير ، في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى ، بالمملكة العربية السعودية ، 2007-2008 ، ص 65.

الفرع الأول : أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: تندرج تحت قسمين هما:

أولاً: الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف و التقدير، القبول، الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات.

ثانياً: الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية(البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل و طبيعة ونمط العمل.

ثالثاً: الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معاً.

الفرع الثاني : أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

أولاً: الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ثانياً: الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

و هناك من يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:¹

- 1) الرضا الوظيفي الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله و لكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة و بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- 2) الرضا الوظيفي الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل. و هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لا يزال يؤدي أعماله.

المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

¹. سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم إدارة الأعمال ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 16 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو جزئي و تتمثل هاته العوامل في :

- الأجر : يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل ، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسباً و عادلاً.

و تحتل الأجور و الرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المختلفة في المؤسسة ، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع و المركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.¹

و لا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عينا ، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور و ملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.²

و هناك عدة دراسات أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر و الرضا لان الأجر يساعد على الشعور بالأمن فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها ، و يتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة.

- الترقية : فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات و مركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات و خبرات أكثر من الوظيفة السابقة. و ترتبط الترقية إما بالكفاءة أو بالأقدمية ، فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان و الاستقرار نتيجة التقدم المستمر ، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المؤسسة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل ، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقاً لادراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا ، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقاً للأداء الوظيفي.³

فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى و المؤسسة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة و تحصل على رضا و أداء عالي ، و بالتالي فإن هناك علاقة طردية بين توفير الفرص للترقية و الرضا عن العمل .

و يرى فروم Vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل

¹ . سهيلة محمود عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص226.

² . احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص ص 380-381.

³ . احمد ماهر ، مرجع سابق، ص385.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

و كلما كان طموح الترقية اقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل ، و يمكن القول بان اثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على ندى توقعه لها. فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية اقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة و بالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء اكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.¹

- نمط الإشراف : بحيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم ، فانه يكسب ولائهم و رضاهم عن عملهم ، و أن تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز و وسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ، و يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع و الحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل ، فالمدير يفوض سلطات و حريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل و يتمتعون بقدرات عالية ، تشبع احتياجاتهم و تحقق رضاهم عن العمل.²
- محتوى العمل : يمثل محتوى العمل الأنشطة و الواجبات التي يتطلبها العمل ، و أهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع المهام ، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف ، استخدام الموظف لقدراته:³
 - درجة تنوع مهام العمل : كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة ، و بهذا يكون للعمل معنى و قيمة و يتضمن تحديا و تنوعا ، لذلك يمكن اعتبار انه كلما كان هناك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.
 - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف : تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار انه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله ، على أساس أن الموظف التي تزيد من حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله.
 - استخدام الموظف لقدراته : كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة و إنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي ، أي انه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته و معارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة و إبراز إمكانياته المختلفة و منه إثبات شخصيته و هذا ما يحقق له السعادة و الرضا .
- ظروف العمل : هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله و تؤثر في سير العمل و هي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين و نذكر منها:⁴

¹. احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 386.

². فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 263.

³. حسين حريم ، تصميم المؤسسة الميكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2000 ، ص 84.

⁴. محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص ص 202-203.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

○ الظروف الاجتماعية : تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية و الإسكان و النقل ، و التي تساهم في المحافظة على الموظفين و زليخة رضاهم عن العمل ، إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لأفرادها العاملين و عائلاتهم و الخدمات الاجتماعية هي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين ، و تشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية و تساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة مما يرفع الروح المعنوية للعاملين و يزيد رضاهم اتجاه أعمالهم.

○ الظروف المادية : تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكان العمل أي البيئة التي تحيط بتنفيذ العمل داخل المؤسسة كالإضاءة و الحرارة و الرطوبة... الخ ، لأنها تؤثر على نفسية الموظف و منه اتجاهاته و مواقفه نحو العمل ، و تشير النتائج و الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل حيث يرتفع معدل دوران العمل و معدل الغياب في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة و يقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

○ الظروف التنظيمية : تتمثل في ساعات العمل و الإجراءات التنظيمية ، فكلما زادت ساعات العمل زاد إجهاد العامل و بالتالي يقل رضاه ، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه ، أما الإجراءات و قواعد التنظيم فهي توضح التصرفات و تسلسلها بالشك الذي يساعد في أداء العمل ، فوجودها يسهل على الموظف عمله و تمكنه من الرجوع إليها وقت الحاجة لتسيير عمله و بالتالي يتحقق رضاه.

- المكافآت¹ : يعد نظام المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية و التي يمكن للمدير استخدامها ، و دائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على انه انعكاس لاتجاهات و بنية الإدارة و المناخ التنظيمي الكلي ، و دائما تقع مسؤولية تنسيق و إدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية ، فيمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للموظف فلذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت ، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة و معنى بالنسبة له ، فالمكافآت قد تتضمن أشياء و أمور غير واضحة بالنسبة للفرد موقع العمل ، موقع المكتبة .. الخ.

و يؤثر نظام المكافآت في المؤسسة على مستوى شعور الفرد بالرضا ، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد ، فان الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجاز مميّزا في عملهم ، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق ، فان الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على انه حصل عليها نتيجة إنجاز مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

¹. راوية حسين ، مرجع سابق ، ص261.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

و قد ركز هذا المبحث على إعطاء عدة تعاريف للرضا الوظيفي لأهميته البالغة في الحفاظ على ولاء العامل تجاه وظيفته ، و نستنتج إن الظروف التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي ظروف تخص العمل نفسه أو البيئة التي ينجز فيها.

المبحث الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي ، محدداته و نظرياته.

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي و هو من الاتجاهات الخاصة بالعمل ، و من أكثر الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و العلماء السلوكيين مثل التون مايو ، ماسلو ، ماك غريغور حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أداء أعمالهم ، و التي تتوقف بدورها على درجة رضاهم و مستوى حماسهم للعمل ، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة و استمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به ، فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين و دفعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته فاهتمام الإدارة بالفرد و تعاملها معه و الأخذ بمشاعره و طموحاته ، تحفزه على التعامل بكفاءة و فاعلية مع المهمات الملقاة على عاتقه لذا نتناول في هذا المبحث أساليب قياس الرضا الوظيفي ، دواعي الاهتمام به ، محدداته و نظرياته.

المطلب الأول : أساليب قياس الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج و سياسات القوى العاملة في المؤسسة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج و السياسات في تحقيق هذا الهدف، و لقد استخدم الكثير من الباحثين في المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين و مستوى رضاهم عن ظروف العمل . إن استعمال الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي و تحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها و من ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي ، و في الوقت الحاضر و مع تطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية و الاتجاهات النفسية و الرضا. و هنالك العديد من أساليب القياس المستخدمة لقياس الرضا في بحوث السلوك التنظيمي ، يمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

الفرع الأول : أساليب القياس الموضوعية للرضا¹

تعتبر طريقة تحليل واثاق و سجلات المؤسسة مثل سجل الغيابات ، و ترك الخدمة و سجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب و ذلك لدقتها و سهولة الحصول على المعطيات و معالجتها. و من الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب و ترك العمل فهما مؤشران هاما عن مستوى رضا العاملين في المؤسسة ، و قد أثبتت الدراسة التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا و هذين المتغيرين و نعرض الآن كيفية قياس هذين المتغيرين.

¹. احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص52.

أولاً : الغياب

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله و أكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء عن عمله.

إن سهولة هذا المقياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور و الغياب لكل عامل و كل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور و الغياب و اكتشاف أي ظاهرة احتلال تستدعي الدراسة و العلاج .

و يحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي 1:

$$\text{معدل الغياب خلال الفترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

بحيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين : هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر الفترة.
- عدد أيام العمل العادي التي عملت فيها المؤسسة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية و الرسمية.

يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام و مجموعات العمل المختلفة في المؤسسة ، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر ، فصل ، سنة) و أيضاً بين المؤسسة و المنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط ، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي و بالتالي في تحديد مجالات و مواقع الرضا و عدمه.

¹. احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص405.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه فقد يولد الغياب مبررا كوجود ظروف طارئة (مرض) و لا علاقة للرضا بها إطلاقا ، ففي كل غياب يفسر انه عدم رضا الفرد ، كما أن الحضور لا يعني الرضا أيضا ، و هذا ينطبق على تعريف Bélanger و زملائه للغياب على انه ¹ "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك".

ثانيا : ترك العمل

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي ، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها ، أي رضاه عن العمل.²

و عليه فان البيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا. ويحسب معدل ترك العمل على أساس عدد حالات ترك العمل الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي:

عدد حالات ترك العمل خلال الفترة

معدل ترك العمل خلال فترة معينة = $\frac{100 \times \text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في نفس الفترة}}$

إجمالي عدد العاملين في نفس الفترة

و تقتصر وظيفية هذا المقياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته ، و هذا يعتبر احد أهم عيوب هذا المقياس.

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا و أهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي ، و التوصل إلى نتائج ذات أهمية و دلالة³ ، إلا أن هذه المقاييس لا تهم بأسباب و مبررات الغياب و ترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.

الفرع الثاني : أساليب القياس الذاتية للرضا.

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي و تعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة الإجابة عليها و التي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل⁴ ، و

¹ نور الدين عسلي ، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة ، ولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 ، ص 36.

² احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، مرجع سابق ، ص 406.

³ صديقي محمد عفيفي ، احمد إبراهيم عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص 36.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 198.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

لاستقصاء آراء الباحثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية و الثقافية ، و هناك طريقتين لجمع المعطيات و أجوبة الباحثين ، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية).

أولا : الاستبيان

يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم و كتابتها بشكل واضح و هذا ما يعرف بالاستبيان ، و مع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا و من الاستمارات الأكثر شيوعا :¹

I. استبيان جامعة منسوتا للرضا : (Minnesota satisfaction questionnaire)

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يمتثل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة مع وظائفهم (الأجر ، فرص الترقية و التقدم ، النقل ..) ، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي و هاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي . صمم هذا الاستبيان كل من : Davis , Englande , Lefquist Weiss .

II. استبيان بيان الرضا الوظيفي : ((Inventaire de satisfaction questionnaire

و هو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل ، و صممه كل من Viator و Laroche

III. استبيان الرضا عن الأجر : (Pay Satisfaction questionnaire)

و هو استبيان حول أنظمة الأجور و يتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر ، العلاوات ، الزيادة في الأجر ، المزايا الإضافية و إدارة نظام الأجور.

إن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سير الآراء لذا يجب تحديد محتوى الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان و التي تصاغ بدقة و عناية ، بحيث تكون شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا و أسبابه مثل الأجر و محتوى العمل ، فرص الترقية ، الإشراف ، جماعة العمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل.²

ثانيا : المقابلة الشخصية

يتضمن مقابلة العاملين ووجهها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعامل بنظام معين لتسجيل إجاباتهم ، من خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل ، و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين

¹ . نور الدين عسلي ، مرجع سابق ، ص 39.

² احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، مرجع سابق ، ص 408.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

بحرية في الكلام ، و بهذا يتم استجواب الأمين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة ، كما أنها تزيل اللبس و الغموض في الأسئلة و التحقق من صحة الإجابات .

و يمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها :

- إمكانية توضيح الأسئلة و تسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.
- ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة و ليس من غيرها.
- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية و التامة.
- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم.

غير أن لها عيوب نذكر منها :

- صعوبة إدارة المقابلة .
- طول وقت جمع البيانات .
- ارتفاع التكلفة.

المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي .:

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها كما أن هناك بعض العوامل و المحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راض عن عمله إذا توفرت ، أو مستاء من عمله و غير راض عنه إن انقضت كما تختلف من مجتمع إلى آخر و من فرد إلى آخر.

لقد حصر الكثير من الكتاب محددات الرضا الوظيفي في ثلاثة محددات هي : التناقض ، العدالة ، الميول و سنوضح هذه المحددات فيما يلي :

الفرع الأول : التناقض (التباعد)¹.

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات و قيم الفرد ، هذه المعتقدات و القيم تختلف من فرد لآخر ، و هي بذلك تمثل سببا رئيسيا في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، فمثلا إن إحدى المرضات التي تعتقد أن معظم مهامها تختص بالعناية المباشرة بالمرضى ، في حين تعتقد الممرضة الأخرى في نفس المستشفى أن معظم وقت عملها يخصص للأعمال الإدارية ، ووفقا لتقييم كل ممرضة للعمل الخاص بالعناية بالمرضى ، فان الممرضة الأولى تكون أكثر رضا عن عملها من زميلتها .

¹ . راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص172.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بان الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريده كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته ، أي أن الرضا الوظيفي يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الفرد و النتائج التي يحصل عليها فعلا ، فالفرد إذا رغب أن يتمكن من خلال وظيفته أن يتعامل و يتفاعل مع الجمهور عندما يكلف بوظيفة من وظائف العلاقات العامة ، ثم يجد نفسه يجلس على كرسي و يقوم بأعمال مكثية فقط ، فانه سيشعر بعدم الرضا عن هذه الوظيفة ، إذن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله ، و تلك التي يحصل عليها فعلا .

الفرع الثاني : العدالة¹

إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي هو العدالة و تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليه كما يدركون العدالة عندما يتقنون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة و تقييم الأداء ، و كذا سياسة تقرير العوائد و الجزاءات ، فمثلا عندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لجهوده الذي يبذلها في العمل ، و هو يستحقه فعلا ، و من جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة موضوعية فانه بالتالي يشعر بالرضا ، إذن يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل .

الفرع الثالث : الميول أو التزايدات

يشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للفرد فالمؤسسة حتى إذا تمكنت من التأثير في الرضا لموظفيها من خلال التغيرات و التحسينات في بيئة العمل ، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير على شعوره بالرضا عن عمله رغم التغيرات الإيجابية في بيئة العمل .

و قد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض خصائص الشخصية الموروثة و المكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي ، و قد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول السلبي ، و التفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد و بالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي ، أي أن الأفراد المتفائلين و ذوي التفكير الواقعي غالبا ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم² .

و يعود تأثير هذه العناصر الثلاث على الرضا و شعور الفرد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي عندما يتحقق الآتي³ :

- عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها أو تكون تفوق النتائج التي كان يرغبها .
- عندما يدرك أن النتائج الوظيفية التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون .
- عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل .

¹ . راوية حسين ، مرجع سابق ، ص ، 173.

² . نفس المرجع ، ص 173.

³ . نفس المرجع ، ص 173.

■ عندما تكون له نظرة إيجابية للبيئة المحيطة ، و أفكار غير متناقضة .

المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم ، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريديريك تايلور هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة ، حيث يرى المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي ، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو و التي توصلت إلى عوامل أخرى محرّكة لدافعية الموظفين ، و هي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية ، و عقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات و سنتطرق إلى أهم النظريات :

1. نظرية تدرج (هرم) الحاجات لأبراهام ماسلو¹

تعتبر نظرية الحاجات عند ماسلو من أول النظريات و أشهرها في موضوع الدافعية ، و قد اعتبرت أن الرضا عن العمل و دافعية الأفراد ، إنما هي رهن بمستوى إشباع حاجات معينة صنفها في تسلسل هرمي إلى خمسة مستويات أو خمس أنواع من الحاجات وهي:

أولاً : الحاجات الفسيولوجية : تشمل الحاجات المادية عند الإنسان كالمأكل و المشرب و الملبس و هي تقع في أدنى درجات السلم ، و تشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع حاجاته الفسيولوجية.

ثانياً : الحاجة إلى الأمن : إذا ما اشبع الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يتخذ الإحتياطات التي تضمن له السلامة من الأخطار البيئية و الطبيعية فيبني المخازن لتخزين الطعام و يبني أسوار بيته لحماية نفسه و يشترك في الضمان الإجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة ، أو يؤمن على حياته حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته.

ثالثاً : الحاجات الاجتماعية : الإنسان اجتماعي بطبيعته و يكره العزلة و الإنفراد ، و لذا فهو يقوم بتكوين الأسرة و الوطن و الأمة ، و يعمل كل ما في وسعه للحفاظ عليها، فهو يؤثر في مجتمعه و يتأثر به ، و يتعاون مع الآخرين يتمكن كل منهم سد حاجاته الاقتصادية و الاجتماعية . إذن فالإنسان يجب الإلتزام لأن ذلك يكسبه مركزاً و قوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

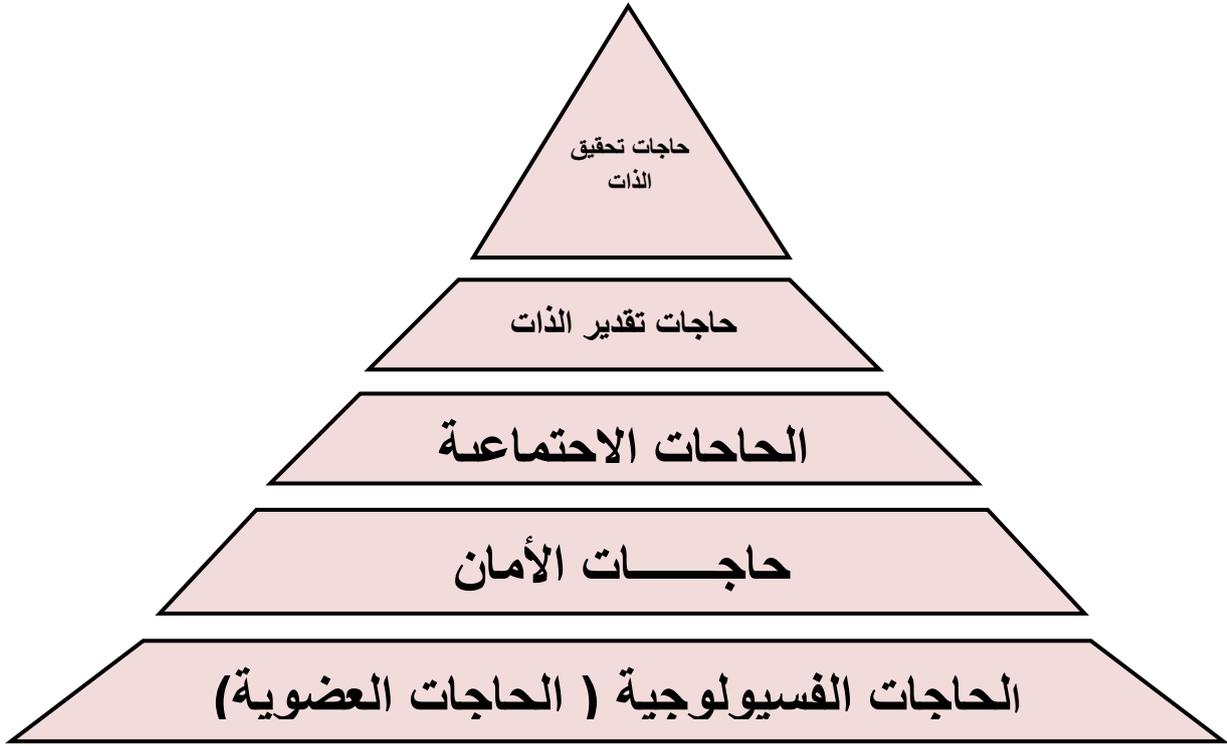
¹ . طاهري عبد الغني ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007-2008 ، ص ص ، 47.51.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

رابعا : حاجات تقدير الذات : يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة في المجتمع الذي يعيش فيه و المكان الذي يعمل به و يجدر بالذكر أن العقائد الدينية و القيم السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق حاجة إحترام الذات و تقديرها .

خامسا : حاجات تحقيق الذات : و هي المقدرة على القيام بالعمل و الكفاءة في إنجازه ، تقع هذه الحاجة في أعلى درجات السلم . وهي بذلك أرقى الاحتياجات الإنسانية و أسمائها.

الشكل رقم (2) : سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر : طاهري عبد الغني ، مرجع سابق ، ص 48

وقد ارتكزت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي :

- أن اغلب الناس لديه شبكة من الحاجات العديدة و المعقدة التي تؤثر على سلوكهم في كل حين ، و أنه من الواضح أن الحاجة الملحة تسيطر إلى غاية إشباعها.
- إن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها في تحفيز الفرد و إرضائه و تحل محلها حاجة أعلى .
- و جوب إشباع الحاجات ذات المستوى الأدنى قبل أن يصبح تنشيط حاجات المستوى الأعلى كاف لتوجيه السلوك الإنساني .
- تدابير إشباع حاجات المستوى الأعلى أكثر تعددا من تدابير إشباع حاجات المستوى الأدنى .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

و رغم تصنيف ماسلو لحاجات الإنسان يعتبر من أهم وأشمل التصنيفات التي ظهرت في علم النفس و العلوم الإدارية و التنظيمية و استخدامه في مجالات كثيرة كالإدارة و التنظيم فقد تعرضت للعديد من الانتقادات تمثلت في :

- أن الإنسان قد لا ينتقل من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو
- إدراك الحاجة التي يراد تحقيقها و الوزن الذي يعطي لإشباع كل حاجة يختلف من فرد لآخر.
- اختلاف الأشخاص في طريقة إشباعهم لحاجاتهم و كذا القدر الذي يكفي لإشباعها فحاجة الملبس أو السكن مثلا لا ينظر إليه بنفس الكيفية لدى العامل و المدير .
- أهمية عامل الزمن فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات ، إذ تختلف أهمية الحاجة لنفس الفرد من فترة لأخرى

كما أن الخبراء يعتقدون أن هرما من مستويين ، حيث الحاجات الفسيولوجية و الأمنية و الحاجات الإجتماعية تكون في القاع و حاجات الذات و تحقيق الذات في القمة ، إستنادا إلى افتراض أن حاجات المستوى الأعلى لا تكون نشطة إلا بعد أن يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى ، أفيد من الناحية العلمية .

و لكن رغم أن الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات عند ماسلو عديدة و منها أن ماسلو نفسه لم يقيم بأي تجارب علمية لاختبار نظريته و أنه طورها اعتمادا على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس ممارس ، فإنه من الخطأ اعتبار أن النظرية ليس لها مغزى تطبيقي ذلك لأن لنظرية ماسلو جاذبية بديهية و استدعاء خبرات كل من يمكن أن تدعمها ، فعلى سبيل المثال فإن الشخص يصبح أكثر اهتماما بحاجات المستوى الأعلى إذا أصبحت حاجاته للأمن مشبعة.

و فيما أن الاستفادة ممكنة من هذه النظرية بمعرفة ماهية الحاجات الحقيقية وراء سلوك كل موظف للتركيز على إشباعها . فإن نظرية الحاجات تقترح برامج محددة لإشباع حاجات العاملين و تحقيق رضاهم الوظيفي منها :

- الرعاية الصحية للعاملين : كدفع أقساط التأمين للعاملين ذوي العادات الصحية الجيدة و زيادة أقدار القسط على العاملين ذوي العادات التي تؤدي إلى مشاكل صحية كالمدخنين مما يحفز على تبني العادات الجيدة .
- محاولة تحقيق الأمن المالي : كتقديم قروض بنسب فائدة منخفضة تسدد على مدى زمني طويل .
- توفير الفرص لإشباع الحاجات الإجتماعية : من خلال دعم هذا الجانب فمشركة مثل شركة IBM تقييم نزهة سنوية لعاملها قرب مركزها الرئيسي في مدينة نيويورك تطلق عليها يوم الأسرة .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

• منح الإجازات للحصول على السلوك الجيد : و من الأساليب المبتكرة في هذا المجال ما تسمح به شركة أوتومن هاربر Autumm Habor التي تعمل في مستحضرات التجميل من التنازل لمن لديه فائض قي الإجازات إلى من هم بحاجة إليها.

و الملاحظ أن مثل هذه البرامج فانه إلى جانب تحفيزها للفرد ، فإنها ولا شك تحقق إشباعا هاما للفرد و تبعث على النظر إلى الوظيفة بعين الإعتبار.

الفرع الثاني : نظرية الجماعة المرجعية .

أوضح هولين وبلود Hulin and Blood في هذه النظرية أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي لها تعد عامل مهم لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه ، حيث أن الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلا تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي لها مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة و نفس المستوى التعليمي ، فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية و ينظر هل يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا ؟ فان كان الفرد اقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا.

و مما يؤخذ على نظرية هولين و بلود أنها لم توضح كيفية اختيار الفرد لجماعته المرجعية و يكف يحدد المميزات التي يجعلها معايير للمقارنة و هنا بدوره يحتم تدخل شخصية الفرد نفسه في اختيار جماعته المرجعية و في كيفية مقارنة نفسه بها.¹

2. نظرية العاملين لهيرزبيرغ .

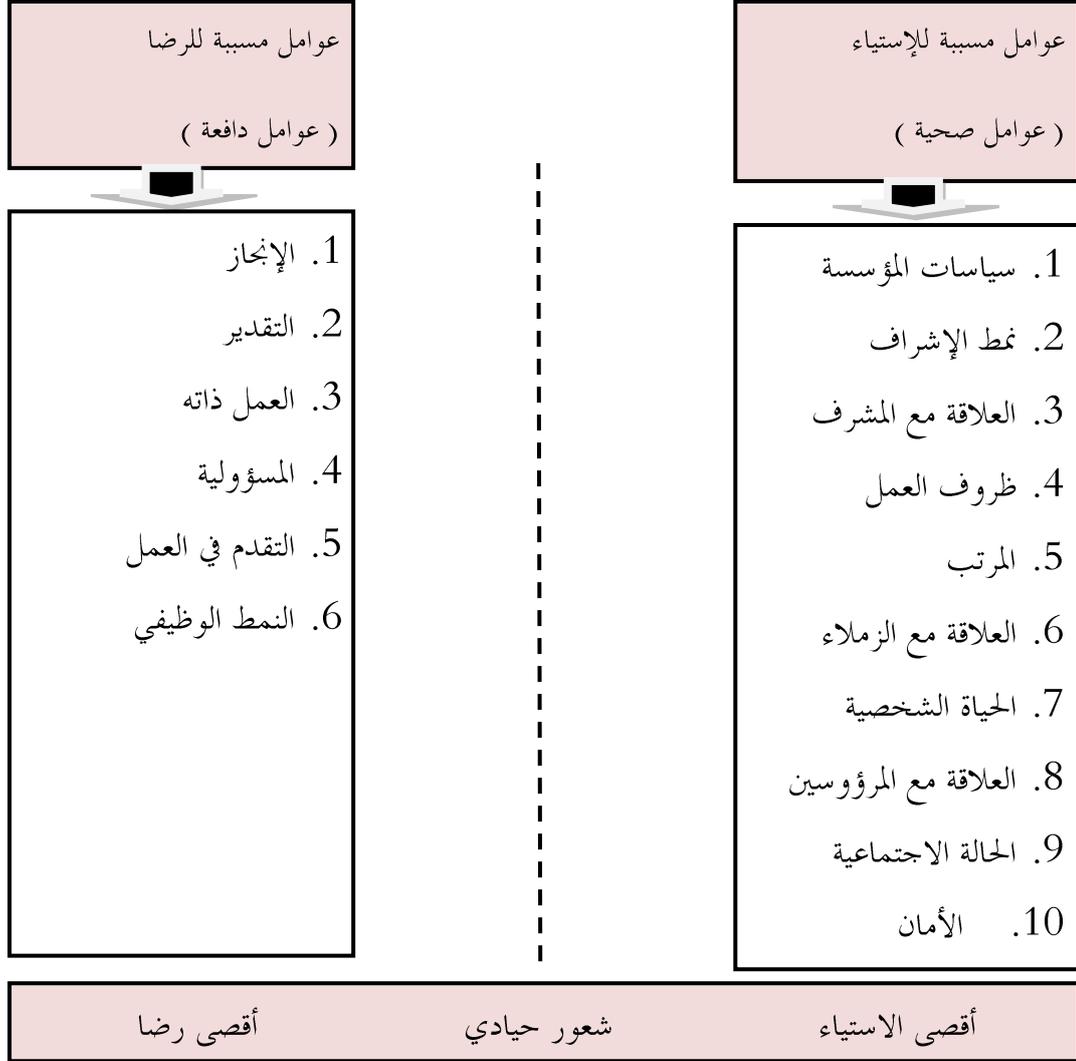
وهي أيضا من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وترتبط بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى " هيرزبيرغ " أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم و أطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز ، وتحمل المسؤولية ، و توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى و المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم ، و أطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل و قد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة و الإشراف أو نمط القيادة ، و طبيعة العلاقات بين الفرد و زملائه ، و بينه و بين رؤسائه ، و ظروف البيئة المحيطة بالعمل

¹ . علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض في العلوم الإدارية ، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002 ، ص 53.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

و نوضحها في الشكل التالي : حيث العوامل التي تعتبر بمثابة دوافع تؤدي للرضا هي نفسها عوامل مسببة للرضا (عوامل دافعة) أما العوامل التي تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال هي نفسها عوامل مسببة للإستياء (عوامل صحية).

الشكل رقم(03): نظرية العاملين (عوامل دافعة-عوامل صحية)



المصدر : طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002،ص640

3. الفرع الخامس : نظرية التوقع لفيكتور فروم¹.

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل ، و من

¹ . جواد محمد الشيخ خليل ، عزيزة عبد الله ، الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السادس ، العدد الأول ، غزة ، 2008 ، ص686.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

ثمة فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لإختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، و هذه المنفعة تضم الجانبيين المادي و المعنوي معا ، و تفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما ، و يتوقف رضاه على مدى إتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.

4. نظرية العدالة لآدمز

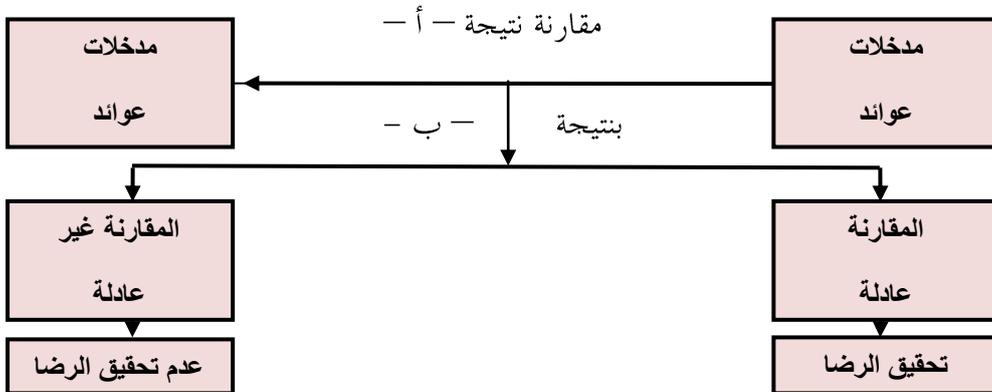
تنسب هذه النظرية إلى آدمز ظهرت سنة 1963، و تنظر إلى أن العدالة و المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه ، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد و أدائه و رضاه الوظيفي و بناءا عليه ، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا ، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق مع الجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا .

وتتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت النقدية من طرف المؤسسة كالراتب ، الاعتراف و التقدير ، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد ، و تعتمد النظرية على :

- ❖ المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل : العمر ، مستوى التعليم ، المهارة ، مقدار الجهد المبذول في العمل.
- ❖ العوائد تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول ، نذكر منها على سبيل المثال : الدخل ، الإعتراف ، الترقية.....الخ.

ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه ، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله و نوضح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات و العوائد



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض القاهرة ، 1995 ، ص165.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

من خلال الشكل يتضح لنا أن الفرد الذي يجد العدالة قائمة بينه وبين زميله في العمل فيما يتعلق بالمكافأة و المدخلات لكلا الطرفين ، يتحقق لديه الرضا الوظيفي ، و العكس إذا لم تتوفر العدالة ، فالأفراد الذين يشعرون بأن مكافأتهم أقل لن يتحقق رضاهم الوظيفي و يمكنهم تقليل جهودهم لتحقيق العدالة و المساواة أي جعل الجهد و المكافأة متوازنين .

و نتيجة لهذه المقارنة عرفت النظرية بإسم " نظرية المقارنة الاجتماعية " .

و سنذكر بعض النظريات التي تتعلق بالرضا الوظيفي إضافة إلى النظريات السابقة فيما يلي :¹

5. نظرية إشباع الحاجات

طبقا لهذه النظرية التي يمثلها أعمال (Vroom 1964 , Kuhlman 1963 , Locke 1967). فإن الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق (تشبع) به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه. و يوجد نموذجان لهذه النظرية :

I. النموذج الأول : و مرجعه الأساسي فروم ، يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل و بين ما يتحصل عليه من عمله ، و أن الرضا يتحقق نتيجة لذلك ، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية .

II. النموذج الثاني : و يمثله كاهلن ، يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية و الدرجة أو المدى التي تشبع بها. 6. نظرية إشباع القيمة

يرى ادوين لوك Edwin Locke أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده ، و أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل .

و يرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يريد أنه يتحصل عليه فعلا ، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها .

مثال : أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى لتحقيق الذات و التقدير ، لكن وفقا لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية و الأمان و أي فوائد أخرى مناسبة .

7. نظرية الإدراك

¹ . محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ص 201.200.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه . ذلك لأن هذا الإتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف و ليس الموقف ذاته كما هو حادث .

و على هذا الأساس فان الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل و ليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين إتجاهات الرضا الوظيفي . ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الإتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحتته نظرية الإدراك . أن نظرية الإدراك ما هو إلا عاملا (متغير) وسيطا بين العوامل الموقفية من ناحية وإتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى

8. نظرية عملية المقاومة للاندي Landy¹

قدم لاندي طرحا جديدا للرضا الوظيفي عرف بنظرية المقاومة ، و تؤكد النظرية أن رضا الفرد عن المكافأة سوف يتغير بانتظام مع مرور الزمن ، و بالرغم من ثبات المكافأة نفسها ، فمثلا تبدو الوظيفة أكثر متعة خلال الأسابيع الأولى منها بعد عدة سنوات ، و يرى لاندي وجود عدة عوامل آلية تدخل في تكوين الفرد و تساعد على الاحتفاظ بالتوازن في حالته العاطفية أي يشكل حالة وجدانية متزنة ، كون الرضا و عدم الرضا متغيرين إلى حد كبير جزء من الإستجابات الإنفعالية ، فمثل تلك العوامل لها دور بالغ الأهمية في إحداث الرضا الوظيفي.

و العملية المقاومة تسير إلى العمليات المضادة للتعامل مع الإنفعال فمثلا : إذا كان الفرد مسرورا جدا فان هناك إستجابة فيزيولوجية تعارض هذه الحالة و تحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف (إلى المستوى المحايد) ، فالحالة الوجدانية المتطرفة ، (سالبة أو موجبة) ، ينظر إليها الفرد على أنها مضررة بالأفراد و ليست مفيدة لهم في أي حالة من الأحوال و يرجع لاندي السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي إختلافهم في ما يتعلق بالعوامل ، التي تدخل في تكوينهم .

و بهذا تقوم نظرية لاندي على فرضية مفادها أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤذي الفرد و يحاول بذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة ، و يرى لاندي أن وظيفة الحماية هي هذه المسؤولة عن إختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي .

و بالتالي ليست الوظائف هي المملة في حد ذاتها ، بل تعرض الأفراد لنفس الوظائف هو الذي ينتج عنه إستجابة فيزيولوجية قوية جدا و التي تمنع السرور.

¹ . غريون زهيه ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة ، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، 2006-2007 ، ص 73.72.

9. نظرية بورتر و لولر¹

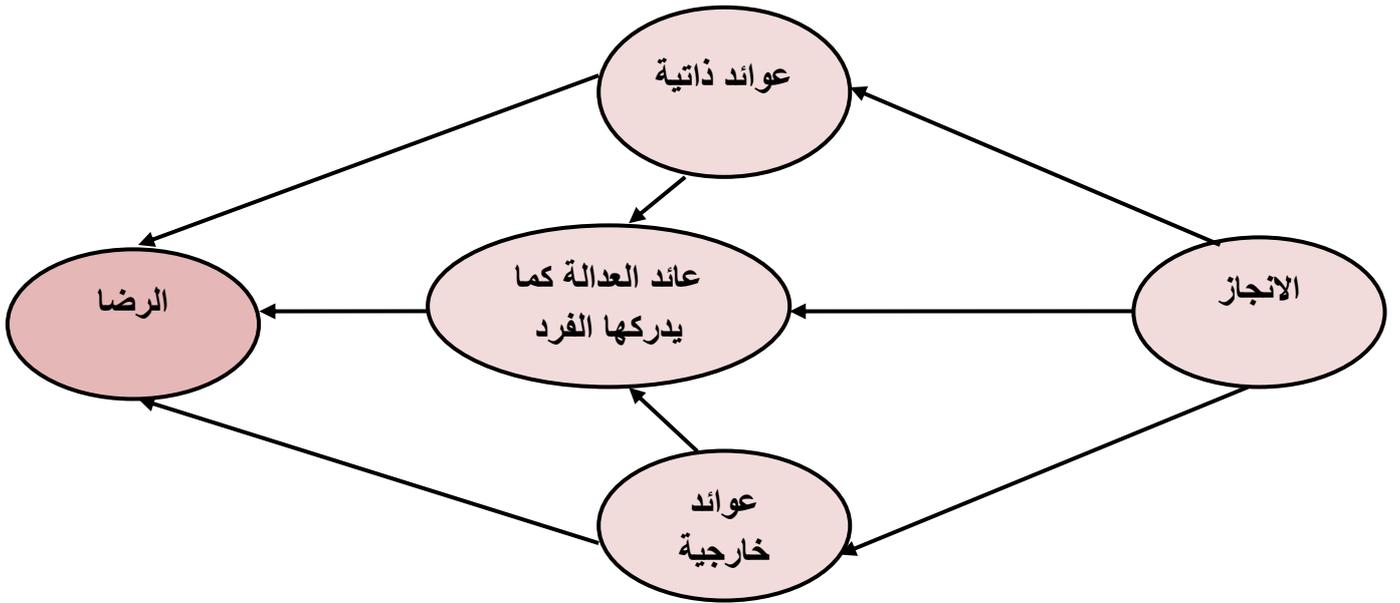
طور بورتر و لولر عام 1968 نظرية فروم و قد ربطا الرضا الوظيفي بكل من الانجاز و العائد . فهم يضعون حلقة وسيطة بين الانجاز و الرضا الوظيفي وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم 04. و بموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول . فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فان الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد . أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد انه يستحقه ، فستحدث حالة عدم الرضا و يوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

لذلك إن ابرز ما أضافه نموذج بورتر و لولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بان استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل و رضاه ، وان القناعة و الرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها و ما يعتقد الفرد.

و قد بين بورتر و لولر أن هناك نوعان من العوائد :

- عوائد ذاتية : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المتوقع ، و هذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية : وهي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية و الأجور و الأمن الوظيفي.

الشكل رقم(05) نموذج بورتر و لولر



المصدر : إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، مرجع سابق ، ص 54

¹. إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، مرجع سابق ، ص 63.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

و يوضح نموذج بورتر و لولر التداخل بين عملية الحفز و الانجاز و الإشباع و الرضا وهذا يعني انه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة و متفقة مع قدراتهم و مهاراتهم ، و ربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين و العمل على إشباعها.

من خلال ما تم تقديمه في هذا المبحث نستنتج أن جل النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي هي نظريات تمس مشاعر الأفراد بالدرجة الأولى على غرار النظريات الأخرى ، و أن للرضا الوظيفي عدة مقاييس يقاس بها و مجموعة من العوامل و المحددات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسات عند القيام بأي نشاط أو إجراء.

المبحث الثالث : دور ممارسات تسيير الموارد البشرية في الرضا الوظيفي.

إن من أهم الوظائف داخل المؤسسات هي وظيفة تسيير الموارد البشرية ، فلأنشطة تسيير الموارد البشرية آثار واضحة على الرضا الوظيفي من خلال مكوناتها و خصائصها فلكل من التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، تقييم الأداء ، دور في زيادة أو خفض درجة الرضا عند العاملين ، و سنحاول التطرق لتأثير الى كل وظيفة و أثرها على الرضا الوظيفي :

المطلب الأول : دور التوظيف في الرضا الوظيفي.

و سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض دور التوظيف في الرضا الوظيفي.

أولا : دور الاستقطاب في الرضا الوظيفي.

و يعرف الاستقطاب على انه " وسيلة المؤسسة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيتات المناسبة"¹ و تكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي :

- الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار.

- إن استقطاب العناصر المناسبة لشغل المناصب الشاغرة له تأثير على إنتاجية المؤسسة و فعاليتها.²

و للاستقطاب اثر في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال السياسة التي تتبعها المؤسسة ، فإذا كانت المؤسسة لديها مناصب شاغرة و تعتمد في الاستقطاب على المصادر الخارجية (مكاتب التوظيف ، سوق العمل ، الجامعات) بدلا من المصادر الداخلية أي بمعنى أنها لا تعتمد على النقل و الترقية لسد المناصب الشاغرة ، فيشعر العاملون أن ليس لديهم أي قيمة و مكانة من طرف المؤسسة ، فان ذلك يؤدي حتما على انخفاض درجة رضا العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة ، و بذلك ينخفض أدائهم و يعود بالسلب على أداء المؤسسة ، أما في حالة إتباع المؤسسة في

¹. احمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري) ، دار الكتب المصرية ، القاهرة 2004 ، ص147.

². حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص88.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

استقطابها للموارد البشرية على المصادر الداخلية لسد المناصب الشاغرة كالنقل و الترقية فانا تؤثر في نفسية العاملين و ولائهم بطريقة ايجابية و بذلك يرتفع مستوى الرضا الوظيفي ويزيد من أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة. و عليه نقول أن للاستقطاب اثر ذو اتجاهين في تحقيق الرضا الوظيفي.

ثانيا : دور الاختيار و التعيين .

و بالنسبة للاختيار و التعيين يمكن القول أنهما يؤثران على التوظيف أكثر من الاستقطاب ففي حالة الاختيار و التعيين يجدر على المؤسسة أن تتبع إجراءات موضوعية و علمية في عملية الاختيار و التعيين مراعاة لمشاعر الموظفين حتى لا ينعكس ذلك سلبا على إنتاجية المؤسسة من خلال انخفاض معدلات الرضا الوظيفي. فثقافة التوظيف تلعب دورا مهما في رفع أو خفض الرضا الوظيفي عند الأفراد داخل المؤسسة.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن التوظيف يمكن أن يكون له بعض الآثار الايجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية اكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فان ذلك ينعكس بالإيجاب على صورة ارتفاع مستوى أدائها. و بالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل التوظيف فإنها توجد علاقة عكسية بينهما ، أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل التوظيف إلى الانخفاض و بطريقة أخرى أي انه كلما انخفض التوظيف زاد معدل الرضا الوظيفي لدى العمال. و تفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمسوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل و يقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية.

و من بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل التوظيف و انخفاض الرضا الوظيفي نذكر مايلي:

- تكاليف التعيين : و هي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل : تكاليف الإعلانات و الاختبارات..الخ.
- تكاليف التكوين : و هي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع الرضا الوظيفي لدى العمال الحاليين من اجل الحفاظ عليهم.
- تكاليف الفصل : و هي تتمثل أساس في التعويضات المالية التي تمنح للموظفين الذين تم فصلهم.

المطلب الثاني : دور التدريب في الرضا الوظيفي.

تؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف و المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم ، و فهم العلاقات و الظواهر المحيطة بهم ، مما يؤدي إلى زيادة دورهم و أهميتهم في المؤسسة ، و تحفيزهم على العمل و يجعلهم

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

عنصرا مهما ما يزيد من درجة رضاهم و ولائهم لها و يقوي لديهم روح الانتماء ، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المؤسسة و بالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من المتغيرات المؤثرة عن رضا الفرد من عدمه.¹

و أن احتمال أن يكون سبب إخفاق المؤسسة هم المشرفين المباشرين الذين لا يقومون برفع رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و توفير لهم حالة من الاستقرار النفسي و عدم إتاحة لهم فرص التدريب من قبلها هو أمر وارد ، و التي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم و مهاراتهم المختلفة ، و تمكينهم من انجاز أعمالهم بكفاءة و فعالية و بالتالي تتاح لهم الفرص للترقية و تحسين الوضعية المهنية و المعيشية ، هذا ما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم و درجة رضاهم لان الفرد بمجرد إحساسه بان المؤسسة جادة في الاهتمام و الاعتناء به قد يقوي من عزيمته و يرفع درجة رضاه.²

و البرامج التدريبية الجيدة تعمل على رفع مهارات و كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة من جهة ، و من جهة أخرى عند غياب هذه البرامج تؤدي إلى تدمير العاملين و عدم ارتياحهم و بالتالي انخفاض مستوى الرضا لديهم ، و نتيجة لذلك يرتفع معدل الغياب و معدل دوران العمل.

و يمكن أن تعتمد المؤسسة أيضا على معدل الغياب من اجل تقييم فعالية البرامج التدريبية و قياس مستوى الرضا الوظيفي الموجهة بالأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة ، و يرجع سبب تغييبهم بدرجة أولى إلى قلة مهاراتهم ، أو عدم رضاهم عن المناصب التي يشغلونها ، و يعبر معدل الغياب عن درجة تكيف و تأقلم الأفراد مع عملهم ، و عن درجة رضاهم عن وظيفتهم.³

كما يتحقق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد مرحلة التطوير و التحسين ، بدءا بالتدريب الذي يساعد في زيادة مهارات الفرد مما يجعله قادر ادع ملهى أكمل وجه و يصبح متقبلا له سعيا منه لإعطاء كل طاقاته و إبراز مهاراته الجديدة و منه يتحصل على مكانة بارزة داخل المنظمة من خلال ترقيته لمناصب أعلى من خلال التقييم الذي يركز على اختبار الكفاءات الفنية و السلوكية ، و يظهر كذلك تأثير التطوير و التدريب من خلال خبرات العمل عن طريق تكبير العمل و تدويره و النقل و الترقية التي تساهم في تطوير قدرات الفرد و مهاراته و زيادة مستواه المعرفي ، و يعمل التطوير أيضا على إيضاح المسار الوظيفي للفرد مما يجعله على علم بما يجري من حوله و على دراية بمستقبله فيشعر بالاطمئنان عليه.⁴

¹ . ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2007 ، ص127.

² . ساعد قرمش زهرة ، مرجع سابق ، ص 128.

³ . نفس المرجع ، ص129.

⁴ . احمد سيد المصطفى ، مرجع سابق ، ص24.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

نستنتج في الأخير أن التدريب له علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي ، لأنه إذا تم تدريب مجموعة من الأفراد و كان هذا التدريب إيجابيا فانه ينعكس على مردود الأفراد تجاه أعمالهم و بالتالي يتم تحفيزهم و بذلك ترتفع درجة رضاهم نحو وظائفهم.

المطلب الثالث : دور نظام الأجور و التحفيز في الرضا الوظيفي.

ظهر الاهتمام بموضوع الأجور و الحوافز مع اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات داخل المؤسسات ، و التي أسفرت في مجملها إلى انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك ، فالتخطيط الجيد و التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه و بكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون برغبة و حماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز ، حيث أن أهمية الحوافز و الأجور تكمن في أن العامل أيا كان مجاله يجب أن يكون راغبا و متحمسا لأداء عمل و بمعنى آخر يجب أن يكون راضيا عن القيام بعمله ، و الذي لا يتأتى إلى باستخدام الحوافز و التي بإمكانها أن توقظ الحماسة و الدافعية و الرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و على زيادة الإنتاجية ، كما أن الحوافز و الأجور تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة ، و تعمل كذلك الأجور و الحوافز على منع الشعور بالإحباط حيث أن تهيئة الأجور سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى زيادة المثابرة في عمله.¹

حيث تعد الأجور و الحوافز وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد ، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجور و الحوافز و الرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل و العكس صحيح.²

وعلى ذلك يمكن القول بوجود ارتباط بين الأجور و الحوافز و الرضا الوظيفي على المستوى النظري من خلال عملية التحفيز و دورها تحقيق حاجات و رغبات العاملين ، والتنوع في الحوافز يساهم و يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي بمعنى آخر أن للحوافز المعنوية دورا مهما في تحقيق الرضا من خلال الشعور النفسي بالقبول والارتياح والسعادة لأداء الموظف لعمله و شكره على ما بذله من مجهود ، أما الحوافز المادية التي تزيد من شدة الرضا الوظيفي لدى العاملين والمتمثلة في الزيادة في الأجور و الترقية بالزيادة في الأجر و المسؤولية وذلك لتلبية حاجاتهم و رغباتهم وكذلك تحقيق التكافؤ بين التوقعات مع محتوى العمل نفسه و بيئته والعمل على تنمية الجهود والقدرات وتوظيف المهارات وتنمية

¹. عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 176.

². عباس سهيلة محمد ، مرجع سابق ص 178.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، وتتفاوت درجاته من عامل إلى آخر وهذا حسب عدالة وفاعلية الحوافز بأنواعها ويختلف بمدى اختلاف و التنوع في حاجات العاملين ودرجة إشباعها لذا على المؤسسة أن تلبى حاجات عاملها ومنح الحوافز المناسبة التي تحقق رضاهم الوظيفي.¹

إن رضا و مشاعر الفرد اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو الجزئي عن العمل نتيجة للأجور و الحوافز المقدمة لهم ، أما الرضا عن جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع و قوة حاجات الفرد التي تشبعها الحوافز المختلفة ، و مدى ما ينتجه العمل من وسائل إشباع (حوافز) يمكن استخدامها في إشباع هذه الحاجات ، و مشاعر الفرد و درجة رضاه عن العمل مقترنة بالحوافز المادية في المقام الأول وكلما كانت الحوافز المادية كبيرة كانت درجة رضاه مرتفعة والعكس صحيح.²

وعندما يكون الفرد مستاء من عمله أو غير راضي عنه ندرك أن هناك غياب للحوافز ، وقد قام الكتاب و باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية بتقديم الاعتقاد الشائع بان الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجهم وعلى رضاهم عن العمل ، وقد رد عنهم كتاب و باحثين آخرين بان الحوافز المعنوية هي التي تؤثر على إنتاجية العمال و رضاهم عن العمل ومثال عن بعض الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرارات واحترام الرئيس لمروءوسيه وتكوين فريق بين العمال يساعدهم على أداء الأعمال بشكل جيد وهذا يؤدي إلى رضاهم بشكل كبير.³

و في الأخير يمكن القول بان عدم توفر الأجور و الحوافز المناسبة ينعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس و الإحساس بأهمية العمل ، فتنخفض روحه المعنوية و رغبته في الأداء بفعالية ، و هو ما ينعكس على كفاءته في العمل و مستوى أدائه الوظيفي.

المطلب الرابع : دور تقييم الأداء في الرضا الوظيفي.

تقييم الأداء ليس مجرد عملية يقوم بها المشرف و يعطي من خلالها تقدير لمستوى الأداء ، بل يقتضي لهذا التقييم توفر مجموعة من العناصر المتناسقة فيما بينها لتكون أكثر موضوعية تعمل في صالح المؤسسة و الفرد ، و يستفاد من بيانات تقييم الأداء ، في بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية و تحسين السلوكيات و العلاقات الإنسانية ، و بث

¹ عبد الرحمان العيساوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 67.

² فروق عبد فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، عمان ، 2005 ، ص 223.

³ فروق عبد فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، ص 229.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

روح الإبداع و التطوير ، و ذلك من خلال انتهاج سياسة فعالة لنظم الحوافز ، فعندما تقوم المؤسسة بربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت المادية و المعنوية ، تجعل من تقييم الأداء عملية مهمة تحفز بها العاملين للحصول على رضا هم تجاه أعمالهم.¹ فمثلا إذا كانت مبالغ المكافآت السنوية مرتبطة بمستوى الأداء يتطلب هذا وجود نظام واضح و يطلع العامل من خلاله على نتائج تقييمه و منه المكافآت التي يستحقها ، هذا ما يجعل الفرد راض عن تلك المكافأة التي تحصل عليها.

و تتم عملية التقييم بواسطة عدة طرق منها الإشراف المباشر من قبل الرؤساء على المرؤوسين و تعتبر طريقة تقليدية بحيث يتولى المشرف عملية التقييم أثناء العمل لمعرفة جوانب القوة و الضعف لديهم ، و تلجأ معظم الإدارات لتبني هاته الطريقة بحكم أنها سهلة و تساهم في تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و من المهم أن تكون هناك موضوعية في عملية التقييم و تحديد عناصرها وفقا لأسس عامة و محددة و معلنة مسبقا ، و الحرص على أن تكون هاته العناصر قادرة على قياس العمل المراد قياسه ، أي تتلائم مع طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها الفرد ، و يفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذي يجري تقييمهم حتى يشعرون بالرضا على هذه العناصر المنتقاة في عملية التقييم و أن تكون لها صلة بأهداف المنظمة و العاملين.² و من ناحية أخرى لا بد من علانية نتائج التقييم ، فيرى الكثيرون أن من حق الفرد معرفة نتائج عمله ، و يطلع على آراء الآخرين و أحكامهم بشأن هذه النتائج ، و لا شك أن الشخص المتميز يود أن يسمع المدح من الرئيس لتشجيعه على الاستمرار و التميز ، كما يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته و ينظرون إليها بعين التقدير و الاحترام ، و بالتالي يشعر الفرد بأهميته داخل المنظمة و يزيد ذلك من رضاه حيث يشعر أن جهوده لم تذهب سدا.³

و في الأخير يمكن استنتاج أن تقييم الأداء من الوظائف المهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، و هذا راجع إلى أن تقييم الأداء يقوم بالكشف عن نقاط القوة لدى العامل و يعززها و نقاط الضعف لتفاديها ، و بذلك العامل يشعر أن له مكانة في المؤسسة و بالتالي يشعر بالولاء لتلك المؤسسة و ينتج عنه درجة رضا مرتفع.

و من خلال كل ما سبق نستخلص أن ممارسات تسيير الموارد البشرية لها دور كبير في زيادة الرضا الوظيفي عند الأفراد فعند تطبيق كل من التوظيف ، التدريب و التطوير ، نظام الأجور و التحفيز و تقييم الأداء بشفافية و عدالة فان ذلك حتما يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين .

¹ . محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 245.

² . نفس المرجع ، ص 245.

³ . محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 326.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- التوظيف : عند قيام المؤسسة بالتوظيف الجيد فهذا يرجع بالإيجاب على نتائجها ، و عندها تقوم المؤسسة بمكافأة العاملين مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا.
- التدريب و التطوير : أهم ما يميز التدريب و التطوير انه يضيف مهارات جديدة للعاملين بالإضافة إلى تحسين المهارات القديمة و كل ذلك م اجل التحكم الكامل بوظائفهم و بالتالي يشعر العامل انه مهم و لا يمكن الاستغناء عنه و بالتالي ترتفع روحه المعنوية و بالتالي يرتفع الرضا الوظيفي.
- نظام الأجور و التحفيز : فالأجور و الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهي تؤثر على الرضا الوظيفي و هذا ما أشارت لها كل النظريات ، أي أن رضا العامل مرتبط بالأجر الذي يناله و المكافآت التي يستحقها سواء كانت مادية أو معنوية.
- تقييم الأداء : أن عملية تقييم الأداء يجب أن تبنى على نظام موضوعي ذو شفافية كبيرة حتى لا يتدمر العمال من هذا النظام و بالتالي يقل لديهم الرضا تجاه أعمالهم.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يضم نمط الإشراف و ظروف العمل المادية و الأجور ، كما تبين لنا أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير الرضا الوظيفي ، و هذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه ، فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية ، و منهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة الوقائية و منهم من نظر إليه من زاوية التوقع و من زاوية نظرية العدالة .

و قد استنتجنا أيضا من خلال هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يتأثر بممارسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، تقييم الأداء) ، و أن هذه الممارسات تختلف في تأثيرها على الرضا الوظيفي باختلاف طبيعتها.

الفصل الثالث:

الأطر التطبيقية

الدراسة

تمهيد:

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية ، كما تطرقنا بنوع من التفصيل إلى ممارسات تسيير الموارد البشرية و في الفصل الثاني تطرقنا إلى الرضا الوظيفي من جميع جوانبه ودور ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيقه، أما هذا الفصل فنهدف من خلاله إلى معرفة مدى مطابقة الواقع العملي لما تعرفنا عليه في الجانب النظري للدراسة، من خلال معرفة واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بالتركيز على التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، تقييم الأداء ، والأهمية التي تحظى بها هذه الوظائف، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل على :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث : اختبار وتفسير الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

سنتعرف في هذا المبحث على نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - ، تصنيفها ، مهامها ، مجلس إدارتها ، فروعها و هيكلها التنظيمي و قد اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاس تبانة التي جرى توزيعها على العمال المتواجدين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية _طولقة_

الفرع الأول : تعريف المؤسسة

- تعرف على أنها مؤسسة عمومية للصحة الجوارية ، و هي اكبر مؤسسة للصحة الجوارية في ولاية بسكرة تأسست سنة 2008 بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/7 المؤرخ في 2007/05/19 و الذي يحدد تنظيم سير المؤسسات العمومية الاستشفائية و الجوارية .

الفرع الثاني : تصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة .

- تصنف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة في الصنف (أ) حسب القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 21 صفر عام 1433 هجري الموافق ل 15 جانفي سنة 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تصنيفها .

الفرع الثالث : مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة في التالي:

- الوقاية و العلاج القاعدي .
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارى .
- الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي .
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي .
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان .

الفرع الرابع : مجلس إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة .

يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة و يضم مايلي :

- ممثل عن الوالي رئيسا .
- ممثل عن إدارة المالية .

- ممثل عن التأمينات الاجتماعية .
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي .
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة .
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن المستخدمين الشبه طبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن جمعيات مترفقي الصحة.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .
- رئيس المجلس الطبي .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تتكون المؤسسة من المديرية العامة و يندرج تحتها 4 مديريات فرعية و تحت كل مديرية مكاتب

*المديرية الفرعية للموارد البشرية : و تتكون من مكتبين هما :

-مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .

-مكتب التكوين .

* المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و تتكون من 3 مكاتب هم :

- مكتب الميزانية و المحاسبة .

- مكتب الهيئات العمومية .

- مكتب الوسائل العامة

* المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية : و تتكون من مكتبين هما :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية .

- مكتب صيانة التجهيزات الموافقة .

* المديرية الفرعية للمصالح الصحية و تتكون من 3 مكاتب هم :

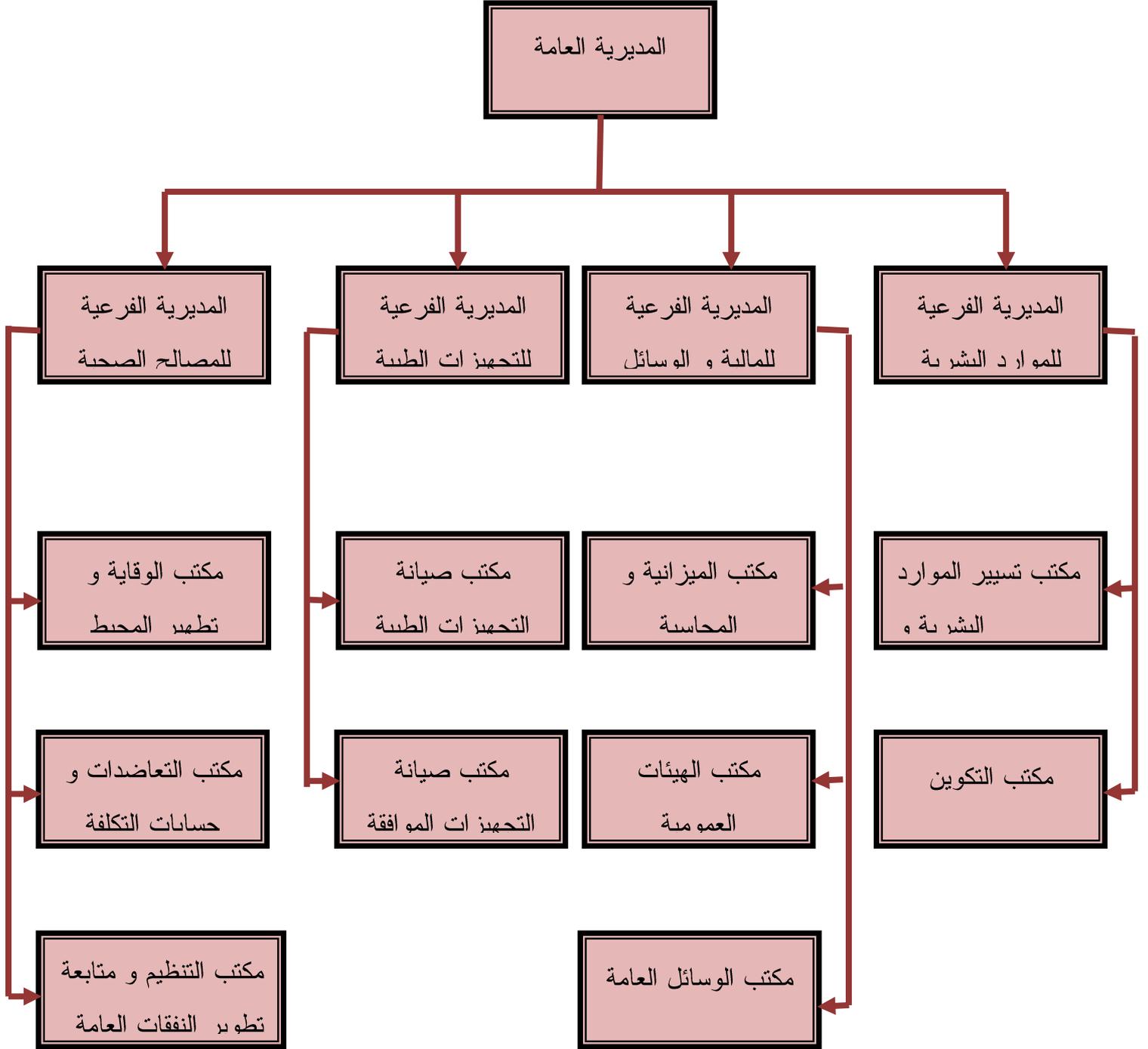
- مكتب الوقاية و تطهير المحيط .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

- مكتب التعاضدات و حسابات التكلفة .

- مكتب التنظيم و متابعة تطوير النفقات العامة .

الشكل(06):الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-طولقة-:



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

الإطار المنهجي للدراسة و الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة .

سنتناول في هذا المطلب منهج وأداة الدراسة وثبات أداة الدراسة و اختيار التوزيع الطبيعي:

أولا : منهج الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها¹.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها². فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة. وتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة.

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة ، ونعتمد في الدراسة التطبيقية فيما سيأتي على منهج دراسة حالة ، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة.

ثانيا : اختبار أداة الدراسة (الاستبيان):

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي:
— **صدق أداة الاستبيان** : يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

¹ محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه ، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992، ص 46.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 30.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

✓ **الصدق الظاهري للأداة:** لمعرفة مدى صدق الأداة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 01) وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية (الملحق رقم 02) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

✓ **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة ، ومن أجل الوقوف على التناسق الداخلي للإستبانة ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون **Person** أحسن بين كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد.

الوقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوظيف			
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المستشفى بشفافية.	0,916**	0,000
2	فرص التقدم للوظيفة متكافئة.	0,894**	0,000
3	يتم اختيار المتقدمين للوظيفة على أسس موضوعية	0,848**	0,000
التدريب و التطوير			
4	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتكوين الموظفين .	0,847**	0,000
5	توفر إدارة المستشفى نظام تدريب فعال .	0,953**	0,000
6	تمنح المؤسسة فرص متكافئة لتدريب الموظفين.	0,872**	0,000
التحفيز و نظام الأجور			
7	تقوم إدارة المستشفى بمنح حوافز مادية لموظفيها (علاوات ، مكافآت...)	0,793**	0,000
8	توفر إدارة المستشفى حوافز معنوية لعمالها (ترقية ، تكريم...)	0,895**	0,000

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

0,000	0,723**	تسمح المؤسسة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات.	9
تقييم الأداء			
0,000	0,853**	يتم تقييم الأداء في المستشفى بموضوعية.	10
0,000	0,845**	تقوم إدارة المستشفى بإعلان نتائج تقييم الأداء.	11
0,000	0,617**	تسمح نتائج التقييم بترقية الموظفين.	12
دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية***(0,01)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.01 ، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الرضا الوظيفي و الدرجة الكلية للمتغير

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,601**	0,000
2	0,712**	0,000
3	0,577**	0,000
4	0,533**	0,000
5	0,590**	0,000
6	0,571**	0,000
7	0,726**	0,000

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

0,000	0,502**	توفر إدارة المستشفى الوسائل و الآلات اللازمة للقيام بمهامي دون الإضرار بصحتي.	8
0,000	0,556**	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل.	9
0,000	0,501**	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي.	10
0,000	0,524**	أنا راض على الحجم الساعي لعملي.	11
0,000	0,554**	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	12
0,000	0,539**	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله.	13
0,000	0,518**	يتم تحديد الأجور بموضوعية	14
دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ** (0,01)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.01 ، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ثالثا : ثبات أداة الدراسة .

يعرف ثبات الإستبانة بأنه: "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين"، استعملنا في الدراسة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS ، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 -1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0,6)، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: ممارسات تسيير الموارد البشرية	12	0,924	0,961
البعد الأول : التوظيف	3	0,912	0,955
البعد الثاني : التدريب و التطوير	3	0,918	0,958
البعد الثالث : التحفيز و نظام الأجور	3	0,911	0,954
البعد الرابع : تقييم الأداء	3	0,891	0,944
المتغير الثاني: الرضا الوظيفي	14	0,934	0,966
الصدق والثبات العام للاستبيان	26	0,929	0,964

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

ملاحظة: * يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0,929 ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و أبعادها مقبولة وقد تراوحت ما بين 0,891 إلى 0,934 ، وهذا يدل على ثبات اداة الدراسة ي بحيث مكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية ، و هذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي يبلغ معاملته العام حوالي 97 % و هو معامل عال في هذه الدراسة.

رابعا : اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى إدارة الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات و سنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10] ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3] ، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (05): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

Asymétrie الالتواء		Kurtosis التفطح		المتغيرات و الأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,302	0,306	0,595	-0,884	ممارسات تسيير الموارد البشرية
0,302	0,560	0,595	-0,585	التوظيف
0,302	0,213	0,595	-0,960	التدريب و التطوير
0,302	0,202	0,595	-0,939	التحفيز و نظام الأجور
0,302	0,41	0,595	-1,016	تقييم الأداء
0,302	-0,096	0,595	-0,194	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من خلال الجدول يتضح أن :

معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $-0,096$ و $0,560$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين $-0,194$ و $-1,016$ حيث تشير بعض الدراسات إلى أن معامل التفطح يجب يكون محصور بين $(-10,10)$ ، و معامل الالتواء يكون محصور بين $(-3,3)$. وهذا يدل على ان بيانات البحث تتوزع توزيع طبيعي.

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

أولا : مجتمع و عينة الدراسة.

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة¹.

¹. موفق الحمداني وآخرون، مرجع سابق، ص194.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمجموعة الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة والبالغ عددهم 67 إداري، وقد كان عدد الاستثمارات الموزعة، 67 استثماراً و كان عدد الاستثمارات المسترجعة 62 استثماراً، في حين لم تسترجع 5 استبانات ، و لم تستبعد أي استبانة.

بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين : القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية و القسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين : المحور الأول بعنوان ممارسات تسيير الموارد البشرية و المحور الثاني بعنوان الرضا الوظيفي و هدفنا منها الإجابة على الإشكالية الرئيسية " اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي " .

ثانياً : الإطار الوصفي لعينة الدراسة:

سنتطرق فيما يلي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية : وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	38,1
	أنثى	39	61,9
	المجموع	63	%100
العمر	اقل من 20 سنة	1	1,6
	من 20 إلى اقل من 30 سنة	28	44,4
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	23	36,5
	من 40 سنة فأكثر	11	17,5
	المجموع	63	%100

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

3,2	2	ابتدائي	المستوى التعليمي
31,7	20	متوسط	
36,5	23	ثانوي	
14,3	9	ليسانس	
9,5	6	ماستر	
4,8	3	تقني سامي	
%100	63	المجموع	
38,1	24	أعزب	الحالة العائلية
38,1	24	متزوج بأولاد	
19	12	متزوج بدون أولاد	
1,6	1	مطلق	
3,2	2	أرمل	
%100	63	المجموع	
54	34	اقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
23,8	15	من 10 إلى اقل من 20 سنة	
22,2	14	20 سنة فأكثر	
%100	63	المجموع	
63,5	40	إدارة تنفيذية	
31,7	20	إدارة وسطى	

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

4,8	3	إدارة عليا	المجال الوظيفي
%100	63	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يظهر من الجدول (03) إن غالبية الباحثين كانوا من الإناث ، حيث بلغت نسبتهم (61,9%) في حين بلغت نسبة الذكور(38.1%) من المجموع أفراد العينة الدراسة. وهذا راجع إلى سياسة و ثقافة المؤسسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 20 إلى اقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (44,4%) حيث يأتي في المرتبة الثانية الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) و بلغت نسبتهم (36.5%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) بلغت (17.5%)، و تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (اقل من 20 سنة) بلغت (1,6%) ، وهذا يعني أن عينة الدراسة اغلبها شباب، وهذا راجع إلى المؤسسة لأنها تقوم بالتوظيف على أساس العقود.

بالنسبة لمتغير المستوى العلمي للباحثين فقد وجد إن (36.5%) من الباحثين هم من المستوى الثانوي ، أما نسبة (31.7%) فهي تمثل الذين لديهم المستوى المتوسط ، في حين كانت نسبة حملة شهادة الليسانس (14,3%)، مقابل حاملي شهادة الماستر و التي بلغت نسبتهم (9,5%) وكانت نسبة مستوى تقني سامي (4,3%) ، و في المرتبة الأخيرة يأتي الباحثين الذين توقفوا عند التعليم الابتدائي حيث بلغت نسبتهم (3,2%) ، لان أغلبية أفراد الدراسة لم يتابعوا التعليم و كانوا اغلبهم من الإدارة التنفيذية.

أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فنجد أن كلا من فئة العزاب و المتزوجون بأولاد يأتون في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (38,1%) لكل من الفئتين ، يليها المتزوجون بدون أولاد و بلغت نسبتهم (19%)، و في المرتبة الثالثة نسبة فئة الأرمال — (3,2%) ونلاحظ انه النسبة الأضعف هي من نصيب فئة المطلقين و التي بلغت (1,6%). و هذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين هم جدد .

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد الفئة المسيطرة هي فئة الباحثين الذين لديهم خبرة اقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (54%) و تأتي في المرتبة الثانية فئة الباحثين الذين لديهم خبرة من 10 إلى اقل من 20 سنة بنسبة (23.8%) و تحتل النسبة (22,2%) التي تخص فئة الباحثين الذين لديهم خبرة 20 سنة فأكثر المرتبة الأخيرة . وهذا يدل على أن اغلبية الباحثين من الموظفين الجدد بالمؤسسة.

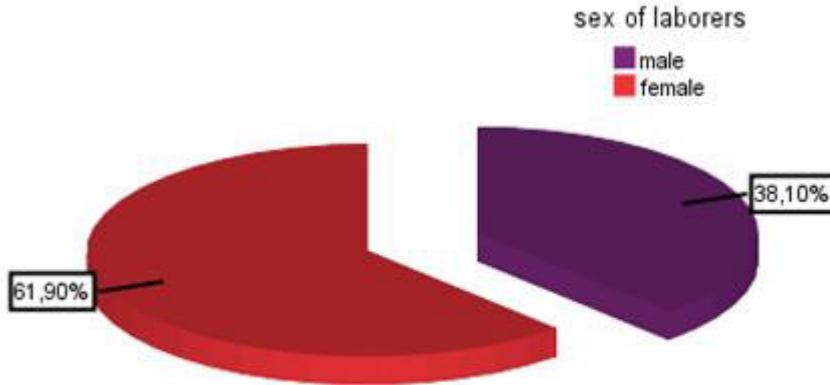
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

أما فيما يتعلق بالمجال الوظيفي فنجد الباحثين الذين يحتلون المرتبة الأولى هم المتواجدون على مستوى الإدارة التنفيذية بنسبة بلغت (63,5%) ، أما نسبة (31.7%) فكانت لصالح مبحوثي الإدارة الوسطى ، و يأتي في المرتبة الثالثة مبحوثي الإدارة العليا بنسبة (4,8%). لان اغلب عاملي المؤسسة كانوا من الإدارة التنفيذية.

و بشكل عام كان أغلبية المبحوثين من الإناث بنسبة بلغت 61.9% وكانوا من الفئة الذي تراوحت أعمارهم بين 20 و 30 سنة بواقع 44.4% ، أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي فهي لصالح المستوى الثانوي بنسبة 36.5 % ، أما بالنسبة لتغير الحالة الاجتماعية فقد جاء في المرتبة الأولى كل من العزاب و المتزوجون بأولاد بنسبة 38.1% ، وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد الفئة المسيطرة هي فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة اقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 54% ، و بالنسبة لمتغير المجال الوظيفي فنجد أن عمال الإدارة التنفيذية يأتون في المرتبة الأولى بنسبة 63.5% .

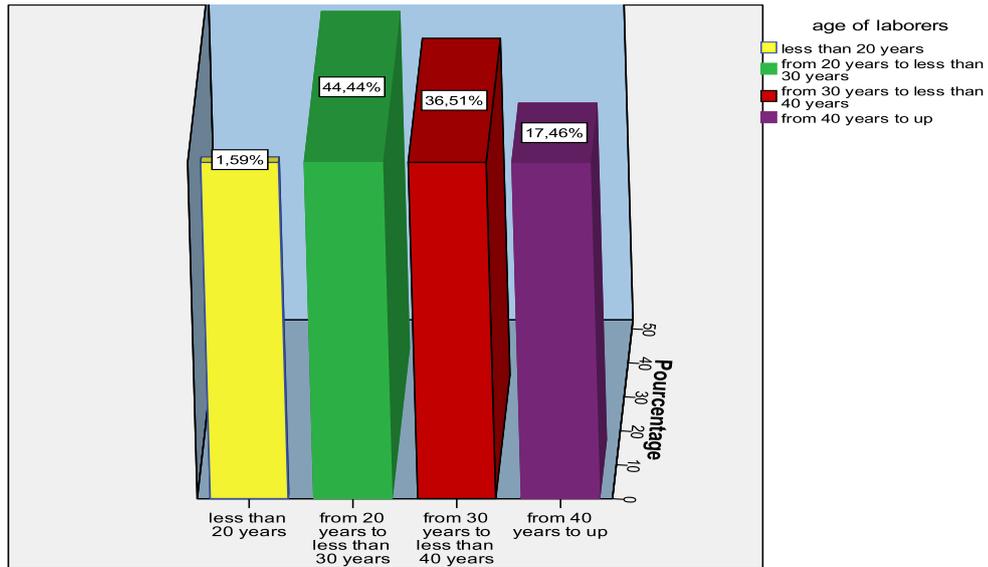
وفيما يلي أشكال توضيحية لما سبق ذكره

الشكل رقم (07): مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



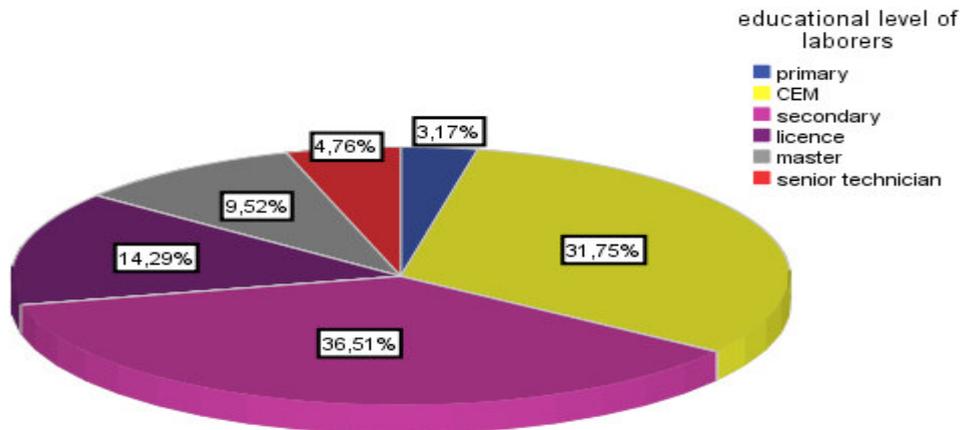
المصدر: مخرجات SPSS 17.0

الشكل رقم (08): مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر



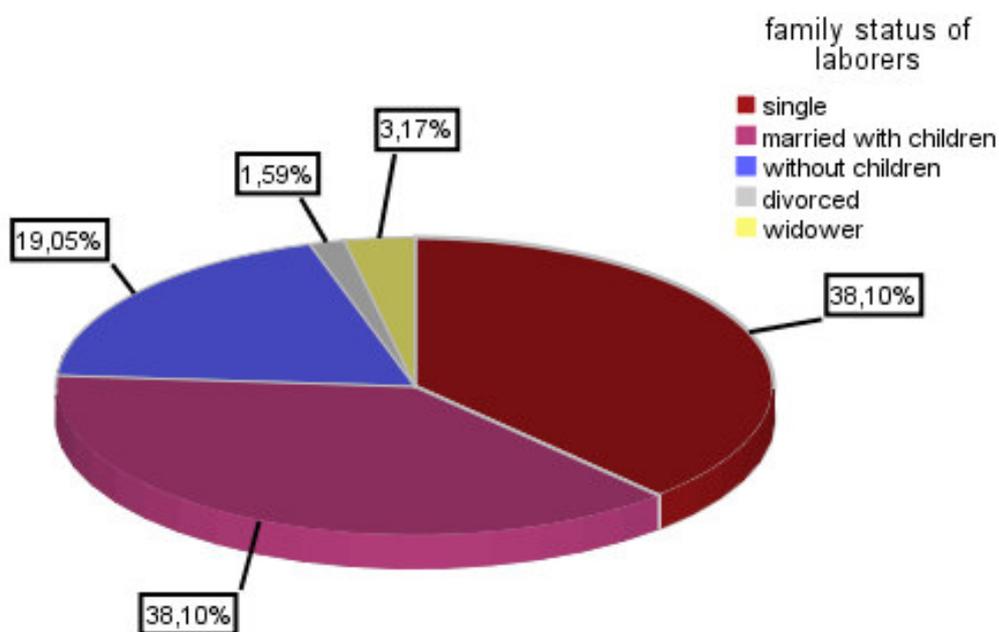
المصدر: مخرجات SPSS 17.0

الشكل رقم (09): مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



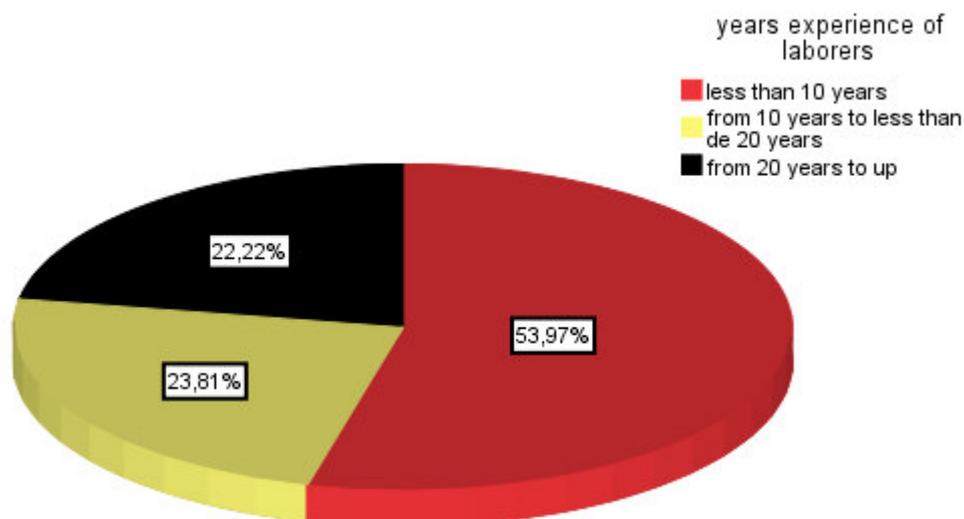
المصدر: مخرجات SPSS 17.0

الشكل رقم (10): مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



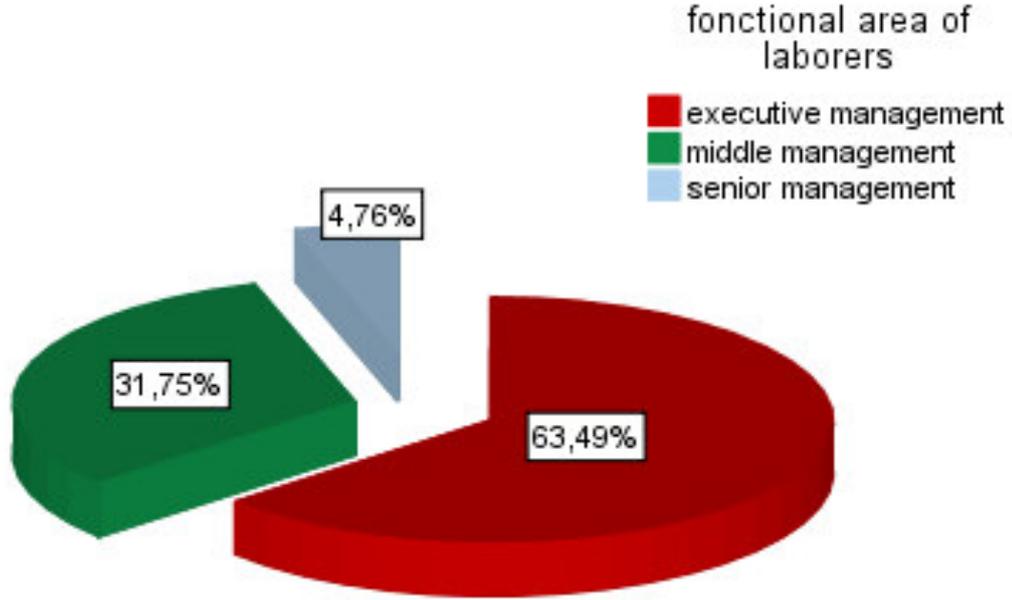
المصدر: مخرجات SPSS 17.0

الشكل رقم (11): مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: مخرجات SPSS 17.0

الشكل رقم (12): مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي.



المصدر: مخرجات SPSS 17.0

ثانيا : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS. Version 17*)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
2. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار للتوزيع الطبيعي للبيانات.
3. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوور الدراسة.
4. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس التزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

6. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

7. تم استعمال معامل R^2 لقياس الأثر، ونسبة تفسير المتغير المستقل وأبعاده للمتغير التابع.

8. تم الاعتماد على تحليل التباين الانحدار (ANAIYES OF VARIANCE) لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها (لاختبار فرضيات الدراسة) .

9. اختبار T للعينات المستقلة.

10. تحليل التباين الأحادي.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة.

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل محاور الاستبانة و المتمثلة في ممارسات تسيير الموارد البشرية و الرضا الوظيفي.

أولا: سلم ليكارت.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين ممارسات تسيير الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (07) : سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هي (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى البديل / عدد المستويات.

بالتعويض نجد :

طول الفئة = $1.33 = 3/4 = 3/4 - 5$

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

وبذلك تكون:

- الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 - أقل من 2,33 .
- والدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2,33 - 3,66 .
- والدرجة المرتفعة تأخذ القيمة من 3,67 فأكثر .

سنقوم بتحليل انطلاقاً من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو التحفيز، والثاني وهو الرضا الوظيفي.

ثانياً : تحليل فقرات محور ممارسات تسيير الموارد البشرية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول : ما هو مستوى ممارسة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ممارسات تسيير الموارد البشرية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	التوظيف	2,44	1,167	4	متوسط
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المستشفى بشفافية.	2,22	1,325	3	منخفض
2	فرص التقدم للوظيفة متكافئة.	2,37	1,235	2	متوسط
3	يتم اختيار المتقدمين للوظيفة على أسس موضوعية.	2,73	1,394	1	متوسط
	التدريب و التطوير	2,60	1,178	3	متوسط
4	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتكوين الموظفين .	2,60	1,289	2	متوسط
5	توفر إدارة المستشفى نظام تدريب فعال .	2,54	1,354	3	متوسط

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

متوسط	1	1,320	2,67	تمنح المؤسسة فرص متكافئة لتدريب الموظفين.	6
متوسط	2	1,150	2,93	التحفيز و نظام المكافآت	
متوسط	2	1,425	2,75	تقوم إدارة المستشفى بمنح حوافز مادية لموظفيها (علاوات ، مكافآت...).	7
متوسط	3	1,461	2,65	توفر إدارة المستشفى حوافز معنوية لعمالها (ترقية ، تكريم...).	8
متوسط	1	1,443	3,40	تسمح المؤسسة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات.	9
متوسط	1	1,077	3,15	تقييم الأداء	
متوسط	3	1,453	2,78	يتم تقييم الأداء في المستشفى بموضوعية.	10
متوسط	2	1,516	2,84	تقوم إدارة المستشفى بإعلان نتائج تقييم الأداء.	11
مرتفع	1	1,153	3,84	تسمح نتائج التقييم بترقية الموظفين.	12
متوسط		0,992	2,78	ممارسات تسيير الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

- 1. التوظيف :** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التوظيف" جاء بالمرتبة الرابعة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,44) بانحراف معياري (1,167). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه النسبة تشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التوظيف تشير إلى قبول ما بين المنخفض و المتوسط وهذا يدل على الأهمية المتوسطة للتوظيف من قبل المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الم صحة محل الدراسة لا تطبق التوظيف بمستوى كبير.
- 2. التدريب و التطوير :** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التدريب و التطوير" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,60) بانحراف معياري (1,178). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " متوسطة "،

كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التدريب و التطوير أنها تشكل قبول متوسط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

3. التحفيز و نظام المكافآت : من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التحفيز و نظام الأجور" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,93) بانحراف معياري (1,150). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التحفيز و نظام الأجور أنها تشكل قبول متوسط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

4. تقييم الأداء : من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "تقييم الأداء" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,15) بانحراف معياري (1,077). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تقييم الأداء أنها تشكل قبول ما بين المتوسط و المرتفع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

❖ **ممارسات تسيير الموارد البشرية :** نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير ممارسات تسيير الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بلغ (2,78) بانحراف معياري (0,992) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من طرفهم.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0,992 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات العمال و عدم تشتتها مما يدل أن لا يوجد تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر لعدم تشتت البيانات.

ثالثا: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى توفر الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الرضا الوظيفي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	أنا راض عن طريقة تعامل رئيسي المباشر معي.	3,40	1,302	6	متوسط
2	أنا راض عن طبيعة العلاقة التي تربطني بالمشرف .	3,29	1,237	7	متوسط
3	يعاملني مديري المباشر باحترام.	2,98	1,476	13	متوسط
4	أنا راض عن عملي و طريقة انجازي له	3,02	1,350	12	متوسط
5	يتمتع عملي بالتنوع في المهام و المسؤوليات.	3,13	1,289	10	متوسط
6	يشعري عملي بان لي قيمة في المجتمع.	3,17	1,251	9	متوسط
7	توفر إدارة المؤسسة ظروف عمل مادية و بيئية مناسبة (قهوية ، إضاءة ...)	3,48	1,401	5	متوسط
8	توفر إدارة المستشفى الوسائل و الآلات اللازمة للقيام بمهامي دون الإضرار بصحتي.	3,81	1,281	4	مرتفع
9	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل.	3,81	1,203	3	مرتفع
10	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي.	3,92	0,955	1	مرتفع
11	أنا راض على الحجم الساعي لعملي.	3,87	0,924	2	مرتفع
12	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	3,25	1,218	8	متوسط
13	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله.	2,71	1,263	14	متوسط
14	يتم تحديد الأجور بموضوعية.	3,08	1,383	11	متوسط

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

متوسط		0,733	3,38	الرضا الوظيفي.	
-------	--	-------	------	----------------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم نسب متوسطة من القبول حول العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.38) من (14) عبارة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم الدراسة يقع ما بين (2.33 إلى 3.66) والتي تشير إلى أن معظم إجابات العاملين تشير إلى نسب قبول متوسطة حول مستوى الرضا عن عملهم . اعتبارا أن الباحثين أجابوا بدرجة نسبة قبول متوسطة على اغلب العبارات التي تتعلق بالرضا الوظيفي وهي نطاق الإشراف و محتوى العمل و الأجر وهذا دلالة على وجود رضا متوسط من طرف العاملين. و أجابوا أيضا بدرجة نسب مرتفعة على عبارات الظروف المادية للعمل و حجم ساعات العمل، و هذا دلالة على وجود رضا مرتفع من طرف العاملين. و هذا راجع الى أن المؤسسة توفر الوسائل المادية لعاملها و تمنحهم ساعات راحة لاستعادة نشاطهم.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.733 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات العمال و عدم تشتتها مما يدل أن لا يوجد تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر لعدم تشتت البيانات.

المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية الآتية (التوظيف , التدريب و التطوير , التحفيز و نظام الأجور، تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 5% " .

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية الآتية (التوظيف , التدريب و التطوير , التحفيز و نظام الأجور، تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 5% " .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	14,203	1	14,203	45,298	0.000*
الخطأ	19,126	61	0,314		
المجموع الدوري	33,330	62			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

معامل التحديد $R^2=0,426$

معامل الارتباط $R=0,653$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (45,298) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو ممارسات تسيير الموارد البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (43%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة ، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ممارسات تسيير الموارد البشرية	0,483	2,033	6,730	0.000	45,298	0,653a	0,426

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد إدارة ممارسات تسيير الموارد البشرية والمتغير التابع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهذا مايشتهه معامل الارتباط بقيمته الموجبة 0.653 ووجود اثر لممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 45,298 ، وكذلك قيمة (T) البالغة 6,730 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بنسبة 0.653 كما أن متغير ممارسات تسيير الموارد البشرية يفسر ما نسبته % 42,6 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,483. وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف , التدريب و التطوير , التحفيز ونظام الأجور، و تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 0.05"

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + bx$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الرضا الوظيفي.

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X المتغير المستقل : ممارسات تسيير الموارد البشرية .

$$y = 2,041 + 0.483x$$

(ممارسات تسيير الموارد البشرية)

سنحاول تفسير اثر الارتباط من خلال اختبار اثر كل بعد من أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وذلك فيما يلي:

أولاً : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية H0 " لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتوظيف في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الفرضية البديلة H1 " يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتوظيف في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية للتوظيف في تحقيق الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (12): اختبار اثر التوظيف في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

البعد الأول	(B)	(A)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل	R2 معامل
	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة		المحسوبة	الارتباط (R)	التحديد
التوظيف	0,317	2,609	4,568	0.000	20,868	0,505a	0,255

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التوظيف والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 20,868 و كذلك قيمة (T) البالغة 4,568 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,505 حيث أن بعد التوظيف يفسر ما نسبته 25,5% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,317 وبالتالي من خلال ماسبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x1)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الرضا الوظيفي.

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X1 البعد الأول من المتغير المستقل : التوظيف .

بالتعويض نجد : (التوظيف) $y = 2,609 + 0.317$

ثانيا : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (13): اختبار اثر التدريب و التطوير في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

معامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الثاني
0,360	0,600a	34,270	0.000	5,854	2,411	0,373	التدريب و التطوير

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التدريب و التطوير والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 34,270 و كذلك قيمة (T) البالغة 5,854 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,600 حيث أن بعد التدريب و التطوير يفسر ما نسبته % 36 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,373 وبالتالي من خلال ماسبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x2)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الرضا الوظيفي.

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X2 البعد الثاني من المتغير المستقل : التدريب و التطوير .

بالتعويض نجد : $y = 2,411 + 0.373(\text{التدريب و التطوير})$

ثالثا : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحفيز و نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحفيز و نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتحفيز و نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (14): اختبار اثر التحفيز و نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي

البسيط

المعامل R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الثالث
0,288	0,536a	24,625	0.000	4,962	2.381	0,342	التحفيز و نظام الأجور

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التحفيز و نظام الأجور و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 24,625 و كذلك قيمة (T) البالغة 4,962 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط موجبة بين المتغيرين بنسبة 0,536 كما أن بعد التحفيز و نظام الأجور يفسر ما نسبته 29% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,342 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتحفيز و

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x3)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الرضا الوظيفي.

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X3 البعد الثالث من المتغير المستقل : التحفيز و نظام الأجور .

بالتعويض نجد : $y = 2,381 + 0.342(\text{نظام الأجور})$

رابع : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية H0 " لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الفرضية البديلة H1 " يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذا دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (15): اختبار اثر تقييم الأداء في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

معامل R2	معامل الارتباط	(F)	مستوى الدلالة	(T)	(A)	(B)	البعد الرابع
التحديد	(R)	المحسوبة		المحسوبة			
0,396	0,629a	39,997	0.000	6,324	2,033	0,428	تقييم الأداء

مستوى الدلالة (0.05)

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 39,997 و كذلك قيمة (T) البالغة 6,324 بمسوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,629 حيث أن بعد تقييم الأداء يفسر ما نسبته 40 % من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,428 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتحفيز و نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x4)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الرضا الوظيفي.

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X4 البعد الرابع من المتغير المستقل : تقييم الأداء .

بالتعويض نجد : $y = 2,033 + 0.428(\text{تقييم الأداء})$

من خلال ما سبق يمكن استنتاج انه يوجد اثر لممارسات تسيير الموارد البشرية بمختلف أبعاده و المتمثلة في (التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، و تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المجال الوظيفي، المستوى التعليمي، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أولا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".
الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

نتائج اختبار T

الجدول رقم (16): اختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
ذكر	2,69	0,993	-0,588	0,460	0,05
أنثى	2,84	0,812			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) نجد أن قيمة T -0,588 ومستوى الدلالة المحسوب 0,460 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. أي أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليبيتهم من النساء. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب متغير العمر ."

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,413	0,970	0,955	3	2,866	بين المجموعات
		0,985	59	58,140	داخل المجموعات
			62	61,006	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,970 والدلالة الإحصائية 0,413 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق لمتغير العمر في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
0,232	1,470	0,659	3,07	أقل من 20 سنة
		0,841	3,58	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

		0,585	3,30	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة
		0,662	3,09	من 40 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي".
الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي".
الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب المجال الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,740	0,303	0,305	2	0,610	بين المجموعات
		1,007	60	60,396	داخل المجموعات
			62	61,006	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,303 والدلالة الإحصائية 0,740 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق لمتغير المجال الوظيفي في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير المجال الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات المجال الوظيفي.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المجال الوظيفي
0,234	1,488	0,743	3,50	إدارة تنفيذية
		0,614	3,16	إدارة وسطى
		1,232	3,33	إدارة عليا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

رابعا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".
 الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".
 الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي."

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,388	1,067	1,044	5	5,219	بين المجموعات
		0,979	57	55,787	داخل المجموعات
			62	61,006	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,067 والدلالة الإحصائية 0,388 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير المستوى التعليمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي .

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المستوى التعليمي
0,574	0,772	0,404	3,29	ابتدائي
		0,917	3,41	متوسط
		0,604	3,39	ثانوي
		0,464	3,60	ليسانس
		0,795	2,88	ماستر
		0,991	3,60	تقني سامي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

خامسا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية".

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية".
الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب الحالة العائلية .

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,936	0,202	0,210	4	0,838	بين المجموعات
		1,037	58	60,168	داخل المجموعات
			62	61,006	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,202 والدلالة الإحصائية 0,936 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة العائلية في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير الحالة العائلية يفني في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير الحالة العائلية .

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير الحالة العائلية
0,195	1,568	0,782	3,50	أعزب

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

		0,629	3,21	متزوج بأولاد
		0,775	3,64	متزوج بدون أولاد
			2,29	مطلق
		0,556	3,11	أرمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

سادسا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,879	0,129	0,131	2	0,262	بين المجموعات
		1,012	60	60,744	داخل المجموعات
			62	61,006	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,129 والدلالة الإحصائية 0,879، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير سنوات الخبرة يفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
0,474	0,757	0,858	3,40	اقل من 10 سنوات
		0,432	3,52	من 10 إلى اقل من 20 سنة
		0,657	3,19	20 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

انطلاقاً مما سبق نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة ، المجال الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المجال الوظيفي، المستوى التعليمي، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".
الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

نتائج اختبار T

الجدول رقم (27) : اختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
ذكر	3,43	0,597	0,433	0,056	0,05
أنثى	3,35	0,812			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) نجد أن قيمة T 0,433 ومستوى الدلالة المحسوب 0,056 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. أي أن إجابات الباحثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليبتهم من النساء. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".
 الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".
 الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,232	1,470	0,773	3	2,318	بين المجموعات
		0,526	59	31,011	داخل المجموعات
			62	33,330	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,470 والدلالة الإحصائية 0232، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر . ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير العمر في الجدول التالي:

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
0,232	1,470	0,659	3,07	أقل من 20 سنة
		0,841	3,58	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
		0,585	3,30	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
		0,662	3,09	من 40 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي".
 الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي".
 الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب المجال الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,234	1,488	0,788	2	1,575	بين المجموعات
		0,529	60	31,754	داخل المجموعات
			62	33,330	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,488 والدلالة الإحصائية 0,234 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المجال الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير المجال الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات المجال الوظيفي.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المجال الوظيفي
0,234	1,488	0,743	3,50	إدارة تنفيذية
		0,614	3,16	إدارة وسطى
		1,232	3,33	إدارة عليا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

رابعا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".
الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,574	0,772	0,423	5	2,115	بين المجموعات
		0,548	57	31,215	داخل المجموعات
			62	33,330	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (32) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,772 والدلالة الإحصائية 0,574 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير المستوى التعليمي يففي في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي .

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المستوى التعليمي
0,574	0,772	0,404	3,29	ابتدائي
		0,917	3,41	متوسط
		0,604	3,39	ثانوي

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

		0,464	3,60	ليسانس
		0,795	2,88	ماستر
		0,991	3,60	تقني سامي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

خامسا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الصفرية H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية".
 الفرضية البديلة H_1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية".
 الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب الحالة العائلية .

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,195	1,568	0,813	4	3,252	بين المجموعات
		0,519	58	30,077	داخل المجموعات
			62	33,330	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (34) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,568 والدلالة الإحصائية 0,195 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة العائلية في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير الحالة العائلية يفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير الحالة العائلية .

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير الحالة العائلية
0,195	1,568	0,782	3,50	أعزب
		0,629	3,21	متزوج بأولاد
		0,775	3,64	متزوج بدون أولاد
			2,29	مطلق
		0,556	3,11	أرمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

سادسا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,474	0,757	0,757	2	0,820	بين المجموعات
		0,542	60	32,510	داخل المجموعات
			62	33,330	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (36) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,757 والدلالة الإحصائية 0,474 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير سنوات الخبرة يفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
0,474	0,757	0,858	3,40	اقل من 10 سنوات
		0,432	3,52	من 10 إلى اقل من 20 سنة
		0,657	3,19	20 سنة فأكثر

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

انطلاقاً مما سبق نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة ، المجال الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل :

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - ، تصنيفها ، مهامها ، مجلس إدارتها ، فروعها و هيكلها التنظيمي و قد اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي جرى توزيعها على العمال المتواجدين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - .

بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين : القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية و القسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين : المحور الأول بعنوان ممارسات تسيير الموارد البشرية و المحور الثاني بعنوان الرضا الوظيفي و هدفنا منها الإجابة على الإشكالية الرئيسية " اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي " ، و بعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و معامل ألفا كرونباخ و تحليل الانحدار و اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، و معامل صدق المحك ، اختبار التوزيع الطبيعي ، ثم بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، و توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها و قبولها أو رفضها ، حيث استنتجنا :

- مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز و نظام الأجور ، تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$). يثبت اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$).

خاتمة

عاملة

لعل ابرز ما أحدثته التوجهات العالمية و الثورات الصناعية بمختلف أشكالها من تأثيرات و لمسات في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو العناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية التي تبني عليها المؤسسات ، و من اجل الظفر بقدراته و كفاءاته يجب على المؤسسة أن توفر له الرضا الوظيفي الكافي للحفاظ عليه و حثه على تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تناولت هذه الدراسة بالبحث أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ، وانطلاقا من ذلك فقد تم تقديم تأطير نظري لكل من المتغير المستقل و المتمثل في ممارسات تسيير الموارد البشرية و المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.

و قد حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية و الرضا الوظيفي ، و اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ، و ذلك بتوزيع استمارة البحث على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، و من خلال الفرضيات التي تم اختبارها متبعين في ذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية الموجودة داخل نظام spss . و بعد عرض البيانات و تحليل الإجابة عن التساؤلات توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج و التوصيات :

أولا : النتائج :

النتائج النظرية :

- التطورات التي مرت بها وظيفة تسيير الموارد البشرية جعل المؤسسات يدركون أهمية هذه الوظيفة.
- وظيفة تسيير الموارد البشرية أهم وظيفة تركز عليها المؤسسات المعاصرة.
- التوظيف الجيد يلعب دورا مهما في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات .
- التوظيف من داخل المؤسسة يعمل على زيادة ثبات و استقرار العمال و زيادة مستوى رضاهم.
- التوظيف من خارج المؤسسة يعمل على إنقاص رضا العمال و يعمل كذلك على جلب مهارات و كفاءات جديدة.

- الركيزة الأساسية لزيادة مهارات العمال هي التدريب و التطوير .
- اقتران عملية تقييم الأداء بأداء الموظف نفسه.
- الحوافز المادية و المعنوية لها دور ايجابي في دفع العامل لتقديم أفضل ما لديه.
- الرضا الوظيفي من أهم أسباب نجاح المؤسسات .
- و جود اثر لممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

النتائج التطبيقية :

- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية السائدة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -طولقة - جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2,78) و الانحراف المعياري (0,992).
- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة لممارسات تسيير المارد البشرية السائدة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -طولقة -هي على التوالي حسب موسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية:
 - التوظيف : جاء في المرتبة الرابعة مما يدل على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - تقوم بالتوظيف على أسس موضوعية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,44) و الانحراف المعياري (1,167).
 - التدريب و التطوير : جاء في المركز الثالث و هذا يدل على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - ، توفر نظام تدريب فعال ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,60) و الانحراف المعياري (1,178).
 - التحفيز و نظام الأجور :جاء في المركز الثاني و هذا يدل على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - تدرك أهمية تحفيز العاملين و تعويضهم بالأجور المناسبة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,93) و الانحراف المعياري (1,150).
 - تقييم الأداء : جاء في المرتبة الأولى و هذا يدل على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تقوم بتقييم أداء عمالها من فترة إلى أخرى ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,15) و الانحراف المعياري (1,077) .
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,38) و الانحراف المعياري (0,733) .
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده المجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة -
- كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده التوظيف في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - .
- كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده التدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - .
- كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده التحفيز و نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - .

- كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعء تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المجال الوظيفي، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المجال الوظيفي، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة).

ثانيا : التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها سابقا يمكن تقديم بعض الاقتراحات:

- على المؤسسة توعية عمالها بمدى أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية .
- يجب على المؤسسة القيام بالتوظيف على أسس موضوعية حتى لا يكون هنالك خلافات بين العمال .
- يجب على المؤسسة الاعتماد على شبكة الانترنت في عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- حرص المؤسسة على زيادة عدد الدورات التدريبية لتحسين مهارات عمالها.
- العمل على زيادة الحوافز و المكافآت لاستخراج أفضل المهارات لدى العمال .
- العمل على زيادة الحوافز المعنوية مثل التشكر و التقدير.
- السماح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
- العمل على إخضاع العاملين لبرامج تقييم الأداء.
- و وضع نظام ترقية عادل بين العاملين وأن توضح لهم المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.
- ضرورة إعادة النظر في الظروف المادية التي يعمل فيها العمال.
- زيادة أوقات الراحة بالنسبة للعمال و ذلك بإدماج عمال آخرين .
- يجب على المؤسسة العمل على تقليل مخاطر العمل .
- يجب على المؤسسة المحاولة لزيادة رضا عمالها عن طريق جميع الطرق السابقة التي تم ذكرها.

فائز

المرجع

قائمة المراجع:

الكتب :

أ.الكتب العربية

1. أبو كشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية الحديثة المعاصرة لنظام الحوافز ، دار جدير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006.
2. احمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري) ، دار الكتب المصرية ، القاهرة 2004.
3. احمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرين ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، مصر ، 2000.
4. احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983.
5. احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ط 2 ، 1996.
6. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
7. أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998.
8. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة) ، دار اليازوردي للطبع و النشر ، القاهرة ، ط 1 ، 2000.
9. جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
10. حامد احمد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ط 1 ، 2004.
11. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002.
12. حسين حريم ، تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 2 ، 2000.
13. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر ، 2004.
14. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهان للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2013.
15. خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، عمان ، ط 1 ، 1999.

16. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للشر ، ط2 ، الأردن ، عمان ، 2005.
17. خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2007.
18. خليل محمد حسين الشماع ، مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2001.
19. خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2009.
20. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
21. راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي ، الحديث ، الإسكندرية ، 1999.
22. رضا عبد الرزاق وآخرون ، إدارة الأفراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد ، ط1 ، 1987.
23. زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2011.
24. سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي الشركة ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم إدارة الأعمال ، المملكة العربية السعودية ، 2009.
25. السالم مؤيد سعيد و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد ، بغداد ، ط1 ، 1991.
26. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 1999 ، ص ص 71-72.
27. سهيلة محمود عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003.
28. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط2 ، 2008.
29. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
30. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.

31. عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي ، الأردن ، 2006.
32. عامر بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1984.
33. عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006.
34. عبد الرحمان العيساوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998.
35. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل ، البحث العلمي ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية ، 1999.
36. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
37. عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
38. فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2005.
39. فايزة الزغبي ، محمد إبراهيم عبيدا ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 1997.
40. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008.
41. مجيد الكرنخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2014.
42. محمد السرور الحريري ، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011.
43. محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003.
44. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
45. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003.
46. محمد عبد الغني مسعودي و محسن أحمد الخضير ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه ، مكتبة الأنجلو المصرية ، الإسكندرية ، 1992.
47. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 1989.
48. النجار نبيل الحسيني ، راغب مدحت مصطفى ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للإنتاج و التوزيع ، القاهرة 2000 .
49. هاشم زكي ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ط 2 ، 1996.

50. هاشم زكي محمود ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، ط 1 ، 1980.
51. هيثم محمود الشبلي ، مروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009.

ب. الكتب الأجنبية:

1. Stephen Robbins , Timothy Judge , comportements organisationnels ,
Traduction Philippe Gabilliet , éducation , 12eme Edition paris 2006 .

المذكرات و الرسائل

1. إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة الماجستير ، في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى ، بالمملكة العربية السعودية ، 2007-2008.
2. بوعريوة الربيع ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2007.
3. خان أحلام ، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، بسكرة ، بسكرة ، 2002 ، 2003.
4. زاوي سوريا ، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2008 .
5. ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة ، مذكرة ماجستير ، تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2007.
6. سومر أديب ناصر ، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، سورية ، 2003-2004.
7. طاهري عبد الغني ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة شهادة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007-2008.

8. عارف بن ماطل الجريد ، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة الجوف ،
مذكرة ماجستير ، في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،
2010.
9. عبد المحسن احمد حاجي حسن ، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في
شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ، مذكرة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق
الأوسط ، الكويت ، 2010.
10. علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك
منطقة الرياض في العلوم الإدارية ، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف
العربية للعلوم الأمنية ، 2002 .
11. غريون زهيه ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،
دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة ، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ،
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، 2006-2007.
12. محمد حسن خميس أبو رحمة ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين
التربويين بمحافظات غزة ، مذكرة شهادة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة
الإسلامية غزة ، 2012 .
13. منير زكريا احمد عدوان ، واقع سياسة الاختبار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي
للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية
غزة ، غزة ، 2011 .
14. نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة
دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005.
15. نور الدين عسلي ، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن
الحضنة ، ولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ،
2008-2009.
16. يوسف محمد القبلان ، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية ،
مذكرة ماجستير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2008.

1. جواد محمد الشيخ خليل ، عزيزة عبد الله ، الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السادس ، العدد الأول ، غزة ، 2008.
2. حنان عبد الرحيم الأحمد ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، العدد 03 ، الكويت ، 2006.

الملحق

الملحق رقم (01): استبانة البحث

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر / تسيير موارد



جامعة محمد خيضر بiskرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بشرية

استمارة بحث

الموضوع : اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي.

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

اسم الطالب :

اسم الأستاذة :

- قرني إبراهيم

- علالي مليكة

2015/2016

القسم الأول : المعلومات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب .

- الجنس ذكر أنثى

- العمر اقل من 20 من 20 الى أقل 30

من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فأكثر

- المجال الوظيفي إدارة تنفيذية إدارة وسطى

إدارة عليا

- المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي

ليسانس ماستر تقني سامي

- الحالة العائلية أعزب متزوج بأولاد متزوج بدون أولاد

مطلق أرمل

- سنوات الخبرة اقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول : أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية
بعد التوظيف					
					1 يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المستشفى بشفافية.
					2 فرص التقدم للوظيفة متكافئة.
					3 يتم اختيار المتقدمين للوظيفة على أسس موضوعية
بعد التدريب و التطوير					
					4 تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتكوين الموظفين .
					5 توفر إدارة المستشفى نظام تدريب فعال .
					6 تمنح المؤسسة فرص متكافئة لتدريب الموظفين.
بعد التحفيز					
					7 تقوم إدارة المستشفى بمنح حوافر مادية لموظفيها (علاوات ، مكافآت...)
					8 توفر إدارة المستشفى حوافر معنوية لعمالها (ترقية ، تكريم...)
					9 تسمح المؤسسة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات.
بعد تقييم الأداء					
					13 يتم تقييم الأداء في المستشفى بموضوعية.
					14 تقوم إدارة المستشفى بإعلان نتائج تقييم الأداء.
					15 تسمح نتائج التقييم بترقية الموظفين.

الخور الثاني : محور الرضا الوظيفي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

أبعاد الرضا الوظيفي					
الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
بعد نطاق الإشراف					
1	أنا راض عن طريقة تعامل مديري المباشر معي.				
2	أنا راض عن طبيعة العلاقة التي تربطني بمديري .				
3	يعاملني مديري المباشر باحترام.				
بعد محتوى العمل					
4	أنا راض عن عملي و طريقة انجازي له				
5	يتمتع عملي بالتنوع في المهام و المسؤوليات.				
6	يشعروني عملي بان لي قيمة في المجتمع.				
بعد ظروف العمل المادية					
7	توفر إدارة المؤسسة ظروف عمل مادية و بيئية مناسبة (قهوية ، إضاءة ...)				
8	توفر إدارة المستشفى الوسائل و الآلات اللازمة للقيام بمهامي دون الإضرار بصحتي.				
بعد ساعات العمل					
9	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل.				
10	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي.				
11	أنا راض على الحجم الساعي لعملي.				
بعد الأجر					
12	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه				
13	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.				
14	يتم تحديد الأجور بموضوعية				

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم الأستاذ	الرقم
لطيفة برني	01
غربي وهيبة	02
فهيمة بروبة	03
أحلام خان	04