

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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



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

## الموضوع

أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة  
ENDIMED بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
د. المسعود ربيع

إعداد الطالب:  
محمد يسين صادقي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	سعديّة محبوب	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	المسعود ربيع	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	اسماعيل داسة	أستاذ مساعد (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



# آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ  
قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# الشكر و التقدير

الشكر والحمد لله تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

أتقدم بشكري الجزيل إلى الدكتور المشرف مسعود الربيع على توجيهاته ونصائحه التي قدمها لنا خلال انجاز هذا العمل

أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الذين كان لي الشرف أن ادرس عندهم

و أخص بالذكر صديقي الأستاذ بن ضيف عدنان

شكري الموصول إلى زملاء الدراسة الذين كان لهم دور كبير في إتمامي لسنوات الماستر خاصة صديقي سريتي محمد

شكري الجزيل إلى عمال مؤسسة ENDIMED وكالة بسكرة الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات، خاصة عقال شفيق، بحري عز الدين، شطي محمد أمين.

وفي الأخير، اشكر كل من ساعدني وساندني في هذا العمل من قريب أو من بعيد

# الإهداء

إلى اعز موجود في الوجود، والديّ العزيزين  
إلى رفيقة دربي زوجتي الكريمة، وإلى فلذة كبدي ابنتي جَنَى  
إلى أختي وإخواني الأعزاء  
إلى أصدقائي و زملائي في الدراسة والعمل  
إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع....

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة ENDIMED وحدة بسكرة نحو الرضا الوظيفي السائد والتعرف على مستوى الأداء السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الراتب والحوافز، علاقات العمل، ظروف العمل، نمط الإشراف) لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من كل عمال المؤسسة والبالغ عددهم (68) عامل، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية والتي بلغت (50) عامل، حيث تم توزيع الاستبانة الكترونيا، استرردنا منها (44) استبانة صالحة كلها لتحليل البيانات منها: الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أعمالها: أن مستوى الرضا عن الراتب والحوافز بلغ متوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.871) بمستوى أهمية منخفض، و أن مستوى الرضا عن علاقات العمل بلغ متوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري قدره (0.900) بمستوى أهمية متوسط ، و أن مستوى الرضا عن عوامل العمل بلغ متوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري قدره (1.158) بمستوى أهمية منخفض، و أن مستوى الرضا عن نمط الإشراف بلغ متوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري قدره (0.788) بمستوى أهمية مرتفع، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز، علاقات العمل ، ظروف العمل، نمط لإشراف) وأداء المورد البشري كمتغير حيث بلغت القيمة الإحتمالية  $.0.000 = Sig$

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: على المؤسسة الاهتمام ورفع من الرواتب وإعادة النظر في منظومة الحوافز حيث تعتبر هذه الأخيرة محل سخط كبير بين العمال، والعمل على خلق جو من العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، أما من جانب ظروف العمل فعلى المؤسسة أن تجتهد في توفير كل ما يلزم العمال لأداء مهامهم وتوفير الظروف الملائمة في موقع العمل، أما من جانب نمط الإشراف فعلى إدارة المؤسسة أن تفتح أبواب الاتصال بينها وبين العمال و تشركهم في تحديد الأهداف وتسمع لأرائهم، وتعمل على الأخذ بها في المستقبل أن كانت تخدم أهداف المؤسسة.

## **Abstract**

This study aimed to identify the trends of workers in the National Retail Drug Distribution Corporation endemic unit in Biskra towards the prevailing job satisfaction and to know the level of performance prevailing for them, in addition to knowing the impact of job satisfaction in its dimensions (salary, incentives, working relationships, working conditions, supervision style) in employees.

The target study community consists of all 68 workers of the foundation, and we used the random sample method of (50) workers, where the questionnaire was distributed electronically, from which we recovered (44) all valid questionnaires for data analysis, including: descriptive statistics, multiple regression analysis.

The study concluded several results from its work: that the level of salary satisfaction and incentives averaged a mathematical average (3.91) and a standard deviation of (0.871) at a low level of importance, and that the level of satisfaction with working relationships averaged my account (3.34) and a standard deviation of (0.900) at the level of Average importance, that the level of satisfaction with working factors was an average of my account (3.49) and a standard deviation of (1.158) at a low level of importance, and that the level of satisfaction with the supervision pattern averaged my account (2.27) and a standard deviation of (0.788) at a high level of importance, and there A statistically significant relationship between the independent variable managing job satisfaction (salary, incentives, working relationships, working conditions, pattern of supervision) and the performance of the human resource as a variable where the probability value was Sig = 0.000.

The study reached the following recommendations: the institution should pay attention and raise salaries and reconsider the incentive system where the latter is considered the subject of widespread discontent among workers, and work to create an atmosphere of social relations within the institution, but on the part of working conditions the institution has to strive to provide all necessary workers to perform their tasks and provide the appropriate conditions in the workplace, but by the type of supervision, the management of the institution has to open the doors of communication between them and workers and engage them in setting goals and hear their opinions, and work to be introduced in the future that they serve the objectives of the institution.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	.....البسمة
	.....آية قرآنية
	.....الشكر والعرهان
	.....الإهداء
	.....الملخص
	.....Abstract
	.....فهرس المحتويات
	.....قائمة الجداول
	.....قائمة الأشكال
	.....قائمة الملاحق
أ- ط	المقدمة العامة
1	الفصل الأول الرضا الوظيفي - تاثير نظري-
2	مقدمة
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
5	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
7	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي
14	المبحث الثاني: نظريات وأنواع الرضا الوظيفي و نتائجه
14	المطلب الأول: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي
23	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي
23	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
25	المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

25	المطلب الأول: أهمية قياس الرضا الوظيفي
26	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
34	خلاصة الفصل
35	<b>الفصل الثاني أداء المورد البشري - تأطير نظري -</b>
36	مقدمة
37	<b>المبحث الأول: مفهوم، عناصر و أبعاد الأداء الوظيفي</b>
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
41	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي ومكوناته
45	المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته
47	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء مفهومه، أبعاده وأساليب قياسه والصعوبات التي تواجهه</b>
47	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
51	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء
52	المطلب الثالث: طرق وأساليب قياس الأداء
57	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء
58	<b>المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء</b>
58	المطلب الأول: علاقة الرضا بالعوامل المرتبطة بشروط العمل بأداء العاملين
60	المطلب الثاني: علاقة الرضا بالعوامل المرتبطة ببيئة العمل لأداء العاملين
61	المطلب الثالث: علاقة الرضا بالعوامل المرتبطة بعلاقات العمل مع أداء العاملين
62	المطلب الرابع: علاقة الرضا مع نمط الإشراف بأداء العاملين
64	خلاصة الفصل
65	<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
66	مقدمة
67	<b>المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة</b>
67	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
68	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ENDIMED وكالة بسكرة
72	المطلب الثالث: مهام المصالح التابعة لوكالة ENDIEMD وكالة بسكرة
74	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>

74	المطلب الأول: منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعا وعينتها
76	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليب تحليلها
77	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل الإجابات
91	المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها
100	خلاصة الفصل
101	خاتمة عامة
102	قائمة المراجع
	الملاحق.....

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
77	معاملات الثبات والصدق	1-III
78	توزيع العينة حسب الجنس	2-III
79	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	3-III
79	توزيع العينة حسب العمر	4-III
80	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	5-III
81	توزيع العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	6-III
82	معايير تحديد الاتجاه	7-III
83	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الراتب و الحوافز	8-III
84	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات علاقات العمل	9-III
85	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات ظروف العمل	10-III
86	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات نمط الإشراف	11-III
88	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء المورد البشري	12-III
93	تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (الرضا الوظيفي وأداء المورد البشري)	13-III
94	تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (الراتب والحوافز و الرضا الوظيفي)	14-III
95	تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (علاقات العمل والرضا الوظيفي)	15-III
96	تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (ظروف العمل والرضا الوظيفي)	16-III
97	تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (نمط الإشراف والرضا الوظيفي)	17-III
98	تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA لأثر الرضا الوظيفي في تحقيق أداء المورد البشري	18-III
99	معامل التحديد لأثر الرضا الوظيفي في تحقيق أداء المورد البشري	19-III
99	أثر معاملات انحدار الرضا الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري	20-III

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
15	نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	1- I
17	نموذج الدرفير	2- I
19	يوضح نظرية هرزبرغ	3- I
69	يوضح تقسيم الوكالات الصيدلانية على ولايات التابعة لوكالة بسكرة	1- III
71	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2- III
76	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	3- III
78	توزيع العينة حسب الجنس	4- III
79	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	5- III
79	توزيع العينة حسب العمر	6- III
80	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	7- III
81	توزيع العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	8- III

# قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
113	استبانة البحث	01

## مقدمة :

يمكن التفريق بين المنظمات الناجحة و المتميزة عن غيرها في مدى اهتمامها و استثمارها الصحيح و الأمتثل لأهم مواردها المملوكة و هو العنصر البشري و مدى رضاهم الوظيفي، لذا يعتبر العنصر البشري الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و تقدمها، فهو العنصر الذي يمتلك قدرا عالية على العطاء المتجدد و يحتوي طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل و توجيهها و تطويرها لتحقيق أداء مرتفع و متميز و هو الأمر الذي تسعى إليه كل المنظمات مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الأساسية و تحسين أدائها.

و من الحقائق العلمية، إن الرضا عن العمل و الاقتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعا للإنجاز و العكس صحيح إلى حد كبير، لذلك فإن عطاء الفرد و كفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن و إحساسه بالنجاح و التقدم فيه و يزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له لإشباع حاجاته و استغلال لطاقاته.

إن بقاء الشركات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الكاملة و عدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة و معرفة سلوك أفرادها و التأثير فيهم بالشكل الذي يحقق ولائهم و رضاهم و من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم، و التعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا.

تسعى الإدارة في المنظمات المتقدمة لتنمية العلاقات بين المنظمة و العاملين فيها و ذلك لضمان استمرار القوى العاملة بها، و خصوصا ذوي المهارات العالية و التخصصات الهندسية و الفنية النادرة، و العمل على تنمية روح المبادرة و الإبداع لدى أفرادها و توفير فرص التدريب لهم، و إيجاد الدافع و الحافز لديهم لبذل الجهد و الأداء، لذا أصبح الرضا الوظيفي احد الوسائل المهمة التي تعزز وتنمي مشاعر و الولاء و الانتماء لدى العاملين.

وبناء على ما سبق ذكره يتضح أن الرضا الوظيفي يرتكز على العنصر البشري لأنه هو البنية الأساسية التي تبنى عليها الشركات و المؤسسات على اختلاف أنشطتها، و يعتبر احد العناصر التي تساهم في رسم الأهداف و تخطط و تسعى للوصول إليها، و بالتالي فإن أي خلل في ذلك سوف ينعكس سلبا على الشركة مما يعيق تحقيقها للأهداف المرسومة و يعمل على تعطيل مسيرتها، حتى و إن كان من السهل على المنظمة توفير

# المقدمة

الموارد المادية إلا أنها تعجز أحيانا في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة و المميّزة التي ترغب في العمل و الإنتاج و الحفاظ عليها و استغلال طاقاتها الكاملة.

لقد أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي من الموضوعات التي تشغل أذهان العلماء و المفكرين و الباحثين في مجال علم النفس و الإدارة، يرتكز هذا الاهتمام في إن معظم الأفراد يقضون اغلب أوقاتهم أو جزء كبير من حياتهم في شغل الوظائف و بالتالي فكلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها، لذلك فالعاملين يبحثون عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية فضلا عن أن زيادة المشاعر الإنسانية الايجابية و يعتبر من أهم العوامل لتنمية و تطوير الموارد البشرية و خصوصا و إن الرضا الوظيفي يعزز و ينمي الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية و الأمان كما يؤدي إلى المزيد من الإبداع و التجديد في أداء مهامه و واجباته.

## إشكالية الدراسة :

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

" هل للرضا الوظيفي اثر في تحسين الأداء البشري ؟"

## الأسئلة الفرعية:

- هل يساهم الراتب والحوافز عن الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم ظروف العمل في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم علاقات العمل في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم نمط الإشراف في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد اثر لأبعاد الرضا الوظيفي محل الدراسة ( الراتب، ظروف العمل، علاقات العمل، نمط الإشراف) في تحسين الأداء البشري في المؤسسة؟

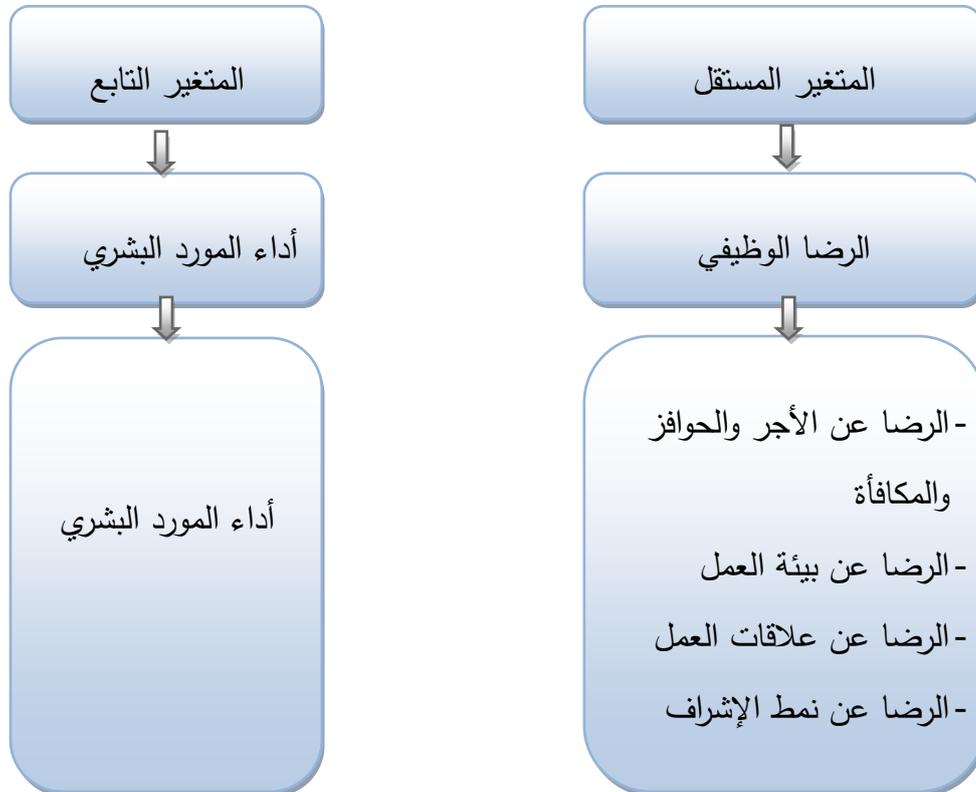
يوجد أثر للرضا الوظيفي على أداء المورد البشري بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة وكالة بسكرة.

من خلال هذه الفرضية الرئيسية أن نستنتج مجموعة من الفرضيات الفرعية يمكن حصرها في :

- ❖ يساهم الراتب والحوافز بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ تساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ تساهم علاقات العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- ❖ يساهم نمط الإشراف بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- ❖ يوجد اثر كبير لأبعاد الرضا الوظيفي محل الدراسة ( الراتب، ظروف العمل، علاقات العمل، نمط الإشراف) في تحسين الأداء البشري في المؤسسة.

## نموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

- 1- **الرضا الوظيفي:** هو شعور داخلي يحس به الفرد العامل اتجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية (البصير، 2015-2016، صفحة 106).
- 2- **الأجر:** ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات (شاطر، 2009-2010، صفحة 7).
- 3- **المكافأة:** هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما، أو تكون على شكل مكافأة نهاية الخدمة، وما ينطبق على الزيادات السنوية ونجاحها كحافز، ينطبق أيضا على المكافأة الممنوحة للموظف (السقا، 2009، صفحة 48).
- 4- **الحوافز:** هي مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة لتحريك قدرات الموظفين الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا (البارودي، 2015، صفحة 55).
- 5- **بيئة العمل:** هي مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث اثر مباشر أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر أما إيجابا أو سلبا في أدائهم، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة (العبيدي، 2013، صفحة 262).
- 6- **علاقات العمل:** يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في التشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به (بونوة، 2015-2016، صفحة 17).
- 7- **نمط الإشراف:** عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة (بوعكاز، 2007-2008، صفحة 16).
- 8- **الأداء الوظيفي:** ناتج الجهود المبذولة والانجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (شنافي، 2014-2015، صفحة 11).

## أهداف الدراسة :

1. تقديم مفاهيم نظرية لكل من الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية لأفراد العينة المدروسة.
2. دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء المورد البشري .
3. الكشف عن بعض العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين.
4. الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة.
5. الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى تأثر الأداء بمستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات، و الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر.

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي و انعكاساته على الأداء، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلالات و لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة و في بقائها ونموها خاصة.

## مبررات اختيار الدراسة:

تبرز مبررات اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية نوردتها في ما يلي:

- 1- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- 2- توافق الموضوع مع حياتي الشخصية بصفتي طالب في مجال إدارة الموارد البشرية و بنفس الوقت كوني موظف وأنا معني بهذا الموضوع مباشرة.
- 3- دراسة احد أسباب دوران العمل بالمؤسسة محل الدراسة كوني موظف سابق فيها.

- 4- إبراز أهمية الدراسة في معرفة الرضا الوظيفي و إبراز أهميته في الأداء الوظيفي.
- 5- محاولة الوصول لنتائج وتوصيات مفيدة تخدم المؤسسة الجزائرية عامة و في المؤسس محل الدراسة خاصة في كيفية رفع من أداء موظفيها و في نفس الوقت كيفية الحفاظ على موردها البشري.
- 6- غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فعالية الرضا الوظيفي للموظفين .

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمش الدراسة الميدانية إحدى المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة وحدة بسكرة ENDIMED BISKRA المتمثلة في المديرية و وكالاتها 37 الموزعة على ثلاث ولايات بسكرة، الوادي و ورقلة.
- الحدود الزمنية: ستنتم الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

## منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري، والمنهج التحليلي في الجزء التطبيقي وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من اجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة وحدة بسكرة ENDIMED BISKRA.

- 1- الجزء النظري: حيث اعتمدنا في هذا الجانب على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر الرضا الوظيفي بالاستعانة بالكتب والمجلات المتخصصة والمقتنيات العلمية والمذكرات السابقة وشبكة الانترنت.
- 2- الجزء التطبيقي: والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلات كما قمنا باستخدام "spss v.22" البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات.

# المقدمة

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

دراسة حبيبة محمد دفع هلا احمد، "الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الرضا الوظيفي على مستوى العاملين بوزارة الاستثمار السودانية تمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: ما هي عوامل الرضا الوظيفي التي تؤثر على أداء العاملين بوزارة الاستثمار؟

أما النتائج المتوصل إليها فكانت كالتالي:

أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف غير مرضى ولا يفي احتياجات العاملين. عدم ملائمة طبيعة العمل لمؤهلات و طاقة العامل. عدم الرضا عن حجم العمل الذي يؤديه وعدم ملائمتها لقدراته الشخصية. عدم الرضا عن العدالة والمساواة في نظام الحوافز المادية و المعنوية المعمول بها.

بيئة العمل مهياة ومن أهم أولويات القيادة الإدارية العليا. رضا الموظف عن انجازاته وأداء واجبه. الرضا عن المشاركة في اتخاذ القرار. الرضا عن العلاقات الإنسانية بين العاملين في العمل من أجل النهوض بالأداء.

### الدراسة الثانية:

دراسة فتيحة ونوغي، "اثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي أساتذة التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2015،

حاولت هذه الدراسة بحث إشكالية تأثير الرواتب في كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي؟

أما النتائج المتوصل إليها كانت على النحو التالي:

توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا الوظيفي العام و كذا بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا الوظيفي. عدالة الأجور والرضا عن التعويضات، عدالة الأجور و أبعاد الرضا عن التعويضات، عدالة الأجور والحفز الذاتي، عدالة الأجور و أبعاد الحفز الذاتي.

## الدراسة الثالثة:

دراسة صبيان إيمان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات soitime -ندرومة- تلمسان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان- تخصص إدارة الأفراد 2012/2011.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و تطرقت إلى مختلف العوامل المكونة للمؤسسة و البيئة المحيطة بها و مدى تأثيرها على نفسية الموظف و درجة الرضا لديه . ودراسة بعض طرق تحليل مستويات الأداء الوظيفي ومراحل تطويرها؛ وكذلك دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية بمؤسسة "سواتي" لإنتاج النسيج وعلاقته بمستويات أدائهم.

اعتمدت في الجانب التطبيقي على مزيج من المناهج منها الوصفي التحليلي والوصفي الارتباطي بواسطة استبيان وزع على عينة عشوائية تمثل 40% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن كل عوامل الرضا الوظيفي التي قامت بإدراجها في الاستمارة لها تأثيري بنسبة ما على مستويات الرضا والأداء الوظيفي، ما عدا الحياة الخاصة لم يظهر دلالة إحصائية على ارتباطه بالرضا الوظيفي؛ تحسين الظروف الداخلية والخارجية للعاملين تحقق الرضا وبالتالي يساهم في رفع الأداء بما يحقق أهداف المنظمة؛ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

## الدراسة الرابعة:

دراسة يوسف حسن آدم البشير، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي"، بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال، للسنة الجامعية 2015.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته وأهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق لرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات .

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء. وكانت توصيات الدراسة هي وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها

# المقدمة

بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول به بتحسين الزيادة السنوية على الراتب حتى يتم رضا العاملين.

## الدراسة الخامسة:

دراسة سهام بلخيري وحنان عشيط، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية"، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال استراتيجية للسنة الجامعية 2011-2012، بالمركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاح البويرة. حيث هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم و إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، قياس مستوى رضا الموظفين في جامعة البويرة لمعرفة مدى رضاهم. من النتائج التي توصلت لها الباحثتين من خلال تحليل نتائج الاستبيان فإن مستوى الرضا الوظيفي بعيدة عن مستويات المطلوبة وأين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، وهذه النسب تبرهن مدى رضا الأساتذة و الإداريين والتي تفوق نسب رضا الموظفين الآخرين، مما أظهرت الأهمية المعتبرة لموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في جامعة البويرة، والذي يلعب دور فعال في هذه المؤسسة فهي تعمل على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها الجامعة من توفير الكفاءات والمهارات اللازمة والذي يتماشى مع متطلبات الوظائف.

# الفصل الأول:

الرضا الوظيفي

-تأثير نظري-

## مقدمة

موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين و خاصة عن كيفية حدوثه و العوامل التي تأثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه، و من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم و أهم النظريات التي تفسره و الآليات التي تمكن من تحقيقه.

ويمثل الرضا إدراك العلاقة بين ما ينتظره الفرد من عمله و ما يمنحه له عمله. و يعبر الرضا الوظيفي عن المواقف العامة للموظف حول مدى حبه و كرهه لوظيفته، ويتعلق بشكل عام بالطريقة التي يشعر بها الأفراد نحو عملهم و مختلف أبعاده. فقد يرغب بعض الأفراد أن تكون لهم بيئة عمل معينة، وقد يرغب البعض الآخر في العمل مع مشرف جيد، في حين يسعى البعض للحصول على بعض الامتيازات، وهذه الأمور أو بعضها قد تساهم في جلب الرضا (ونوغي، 2014-2015، صفحة 62).

ومن هنا سوف نتطرق في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث إلى:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل احد أكثر المواضيع بحثا في مجال علم النفس المتعلق بمجال العمل و المنظمات و حتى بعلم الإدارة. فقد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان.

هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مثلا اصطلاح الروح المعنوية ، و هناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل، وهناك أيضا اصطلاح الرضا عن العمل. و هذه المصطلحات وان اختلفت تفاصيل مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا. و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله، وإذا لم يكن راضيا عن عمله فان مشاعره تسوء (المغربي، 2016، صفحة 277).

وهكذا فقد اعتبر تايلور العامل إنسانا اقتصاديا يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير، و أن هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف و المشاريع المرسومة من طرف الإدارة (البارودي، 2015، صفحة 37).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية و الانفعالية في سلوك الإنسان، فركزت على العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و مدى تأثيرها في توجيه المنظمة و كل المتعاملين فيها، أما مدرسة النمو فهي تؤكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنما يكون نتيجة تنمية المهارات و الفعالية و إعطاء المسؤولية للعامل، ولا يخفى أن هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل و فرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون بأنهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون به (البارودي، 2015، صفحة 38).

فالرضا الوظيفي هو " الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه" محتوى الوظيفة" وبيئة العمل، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل، ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة" (المغربي، 2016، صفحة 277).

و حيث عرفه فاكو وآخرون (Fako et al): "يتضمن الرضا الوظيفي ثلاث أبعاد، الأول هو التصور الذاتي للعمل من قبل الفرد والدرجة التي يجد فيها الفرد المتعة في العمل، وأخيرا الفرق بين ما يريده الفرد وبطلبه وبين ما يحصل عليه فعليا من العمل الذي يقوم به" (معروف، 2016-2017، صفحة 19).

كما يعرف أيضا بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الإنتاج (عبد اللطيف، 2015، صفحة 9).

يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ( خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 12)

و يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة و العمل الوظيفي و التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح و رضا نفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (عبد اللطيف، 2015، صفحة 9).

أما سترونج strong فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه " حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل و التي تجعل الفرد محبا له و مقبلا عليه في بدء يومه دون غضاضة" (البارودي، 2015، صفحة 38).

كما يعرفه بيلجن blegen بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته وان هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة" (شاطر، 2009-2010، صفحة 4).

أما سميث smith يرى بان مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل و العمل الذي يشغله، و الرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العمال (بوونز، 2006-2007، صفحة 29).

الرضا الوظيفي ينتج عن التفاعل بين العامل ووضعه الوظيفي. يمتلك العامل قيمًا واحتياجات قد لا تتحقق من خلال أنشطته الوظيفية. تحدد الدرجة التي يتم تلبية احتياجات العامل بها مستوى الرضا. الرضا الوظيفي ليس بعدًا واحدًا بل هو مجموعة معقدة من المتغيرات (Unzicker, 2012, p. 8).

من مجموع التعاريف السابقة التي قدمها مجموع الباحثين و علماء النفس و الاجتماع للرضا الوظيفي يمكننا ان نستنتج: (عباسة و عبود، 2016، صفحة 412).

✓ اختلاف وجهات النظر حول تعريف الرضا الوظيفي، لكن هذا الاختلاف ليس جذريًا؛ إذ توجد بعض أوجه الاتفاق.

✓ النظر إلى الرضا على انه موضوع ذاتي نسبي، أي ما يمكن أن يكون مرضيا بالنسبة لشخص قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.

✓ يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة و المعقدة في السلوك الإنساني، إضافة إلى تدخل بعض العوامل البيئية.

✓ يعد حالة شعورية من القناعة و القبول.

✓ الرضا الوظيفي استجابة عاطفية ناتجة عن حالة (وضعية) العمل، على نحو لا يمكن ملاحظتها، و إنما يمكن الاستدلال عليها، لذا غالبا ما يتحدد الرضا بمدى تحقيق نتائج تتجاوز التوقعات.

✓ الرضا الوظيفي درجات؛ حيث توجد درجة الرضا الشديدة، نتيجة الرضا عن الوظيفة ككل، كما يمكن أن يكون الرضا جاء نتيجة الرضا عن جانب من جوانب الوظيفة.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:

كثرت البحوث و الدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي و كشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين و أنهم اقل عرضة للقلق النفسي و أكثر تقديرا للذات و اكبر قدره على التكيف الاجتماعي و يؤكد البعض إلى إن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة و الرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس.

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي كمتغير تنظيمي أيضا من خلال علاقته السلبية التي يبديها بدوران العمل، فالموظفون الذين يحبون عملهم يبذلون رضا وظيفيا عاليا مما يتطلب إشرافا أقل، بالتالي دوران عمل أقل. ويبقى الموظفون الذين يشعرون برضا وظيفي مرتفع في المنظمة أو الشركة التي يعملون فيها و لا يغادرونها، ويساهمون في تحقيق أهدافها بشكل كبير. و هكذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مؤشر عن النية في البقاء في مكان العمل أو تركه حيث إن العلاقة بين الرضا الوظيفي و النية في ترك العمل هي علاقة عكسية، مما يعني أن الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى تخفيض النية في ترك العمل، سواء تعلق الأمر بالرضا الوظيفي العام أو الرضا الوظيفي الذاتي. وتشير الدراسات إلى أن عدم الرضا الوظيفي - الاستياء - من المحتمل أن يؤدي في نهاية المطاف إلى دوران عمل عندما يكون معدل البطالة منخفضا نسبيا (ونوغي، 2014-2015، الصفحات 65-66)

لقد ذكر "ليكرت" انه من الصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا. كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج و عدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين (عبد اللطيف، 2015، صفحة 12).

إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك لعمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس. و أيا كان التفسير، فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات، وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل (السلمي، 1995، صفحة 244).

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي نظرا لاختلاف البيئات و محاور الاهتمام بينهم. فقد حدد لوثانس (Luthans,1992) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب و العمل نفسه و الترقيات و الإشراف و الزملاء وظروف العمل. كما حدد هوبوك (Hoppock) تسعة عشر عاملا تؤثر في الرضا الوظيفي من أبرزها: العلاقة مع المشرفين، وظروف العمل، و الحرية، و المسؤولية، و الإجازات، و الاستمتاع بالعمل، و انخفاض مستوى الإجهاد في العمل، وإتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الأداء (خليفات و الملاحه، 2009، صفحة 294).

يرى (WALKE E GUST) إن العوامل المؤثرة في الرضا هي: (الأجر، و الشعور بالضمان و الأمن، و مظهر العمل، و مركزه الاجتماعي، و ظروف العمل، و درجة قرب العامل من المنتج النهائي، و زملاء العمل و المشرفون) (عبابسة و عبود، 2016، صفحة 413).

و يرى البعض " إن للرضا الوظيفي جوانب و مكونات مختلفة تكمن في محتوى العمل الوظيفي و ظروفه التنظيمية، وان هذه الجوانب تستند إلى إطار نظري في تحديدها و تحليلها وقياسها، و تتأثر بعوامل مؤسسية و عوامل ذاتية فردية" (الشهري، 2002، الصفحات 35-36).

ويخلص كث (Keeth) ستة عوامل للرضا الوظيفي (ابو جراد، 2019، صفحة 33):

- 1- كفاءة الإشراف المباشر.
- 2- الرضا عن العمل نفسه.
- 3- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- 4- توفير الهادفة و الأهداف في العمل.
- 5- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- 6- الحالة الصحية و البدنية و الذهنية.

و هناك من يقسمها إلى فرعين من العوامل:

- العوامل الشخصية التي تركز على الفرد وشخصيته وسماته.

- العوامل بيئية تنظيمية و هو ما يتعلق بالعمل وبيئة العمل.

**الفرع الأول: العوامل الشخصية:** قام بعض الباحثين بإجراء دراسات لمعرفة تأثير السمات الشخصية للأفراد العاملين على أدائهم داخل المنظمة، من بين هذه السمات:

**1-الجنس (ذكر/أنثى):** لا توجد علاقة ثابتة بين جنس الفرد ذكرا كان أو أنثى وبين الرضا الوظيفي، وإنما

تعتمد على درجة تمييز الإدارة بين الجنسين في تقييم الأداء على أساس التصورات والقيم الاجتماعية السائدة وتفضيل الرجل على المرأة، وهذه الظاهرة تؤثر بشكل سلبي على رضا المرأة العاملة، لكن الاختلافات بين الجنسين قد تظهر بوضوح من خلال اختلاف درجة اهتمام الجنسين بأوجه العمل المختلفة، حيث إن أكثر العوامل أهمية للموظفات عن الموظفين هي: أسلوب الإشراف والتغذية الراجعة عن أعمالهن (الشوا، 2007-2015، صفحة 11)، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلاف بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العاملة أطفال في سن الدخول للمدرسة، هو تفضيلات جداول العمل، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة، وذلك للقيام بواجباتهن العائلية (حويجي، 2008، صفحة 13).

**2-السن:** وجود علاقة ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي فكلما زاد عمر الفرد، زادت درجة رضاه

عن العمل، ويرى البعض إن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته، ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة في الرضا الوظيفي (حويجي، 2008، صفحة 13)، كما أثبتت دراسات أخرى أن نسب عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب مرتفعة، نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما نسبة الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم وتعلقهم النفسي به (عزيون، 2006-2007، صفحة 80).

**3-المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي مؤشرا جيدا عن الرضا الوظيفي، فقد كشفت الدراسة عن

وجود علاقة موجبة بينهما، فالأفراد الذين لم يكملوا تعليمهم الثانوي عادة ما يكونون أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي، ويرجع ذلك إلى مستوى الطموح العالي لدى الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، فمستوى طموحهم أعلى مما يوفره لهم عملهم (ونوغي، 2014-2015، صفحة 71)، وهناك من يرى أن هناك علاقة ايجابية بين المستوى التعليمي للفرد وبين الرضا الوظيفي، فلما زاد المستوى التعليمي للفرد زاد الضمان و الاستقرار الوظيفي وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي (الشوا، 2007-2015، صفحة 12).

4- **الحالة الاجتماعية:** أكدت بعض الدراسات بأن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين، بالإضافة إلى عدد الأبناء فكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت لديهم المسؤولية الأسرية مما يزيد أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا لديهم (ابو جراد، 2019، صفحة 34) ، حين دراسة كوستيلوس (Kouseilos2011) وجد انه لا علاقة بين الحالة الاجتماعية و الرضا الوظيفي (لبصير، 2015-2016، صفحة 111).

5- **مدة الخدمة:** كثير من الدراسات تناولت متغيرات سنوات الخبرة وعلاقته بالرضا الوظيفي، فأظهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في الرضا الموظفين ترجع إلى عدد بسنوات الخبرة، بينما أكدت أخرى العكس، ولعل الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة أرجعت ذلك إلى أن الفرد كلما ازدادت خبرته أصبح أكثر تمكنا في عمله، أما أخرى فأرجعت ذلك إلى زيادة المال مع زيادة سنوات الخبرة (حويجي، 2008، صفحة 14) .

6- **القيم:** تلعب القيم دورا أساسيا في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل (ابو جراد، 2019، صفحة 35)،

7- **الاتجاهات:** يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو المواضيع والأشياء والأشخاص، ويمكن أن تكون ايجابية كما يمكن أن تكون سلبية، وتلعب الاتجاهات دور أساسي في بناء السلوك التنظيمي للفرد وللجماعات على حد سواء، والتأثير عليه بصورة مختلفة وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الرضا الوظيفي اتجاه الفرد نحو العمل (عزيزو، 2014-2015، الصفحات 78-79).

**الفرع الثاني : العوامل التنظيمية:** وتشمل مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل داخل المنظمة، كذلك العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي داخل التنظيم (ابو جراد، 2019، صفحة 36).

ويعتقد آخرون أن المناخ التنظيمي هو مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء (حويجي، 2008، صفحة 18).

ويأمل العاملون بان يكون المناخ داعما لهم ويسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، فهو يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز والإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (ابو جراد، 2019، صفحة 37).

و للمناخ التنظيمي عدة أبعاد يمكن تحديدها في ما يلي:

**1. الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي داخل أي منظمة يهدف إلى المساعدة في تحقيق أهدافها بكفاءة وذلك من خلال تحديد التخصصات، حدود السلطة، المسؤوليات لكل فرد من المنظمة، وهذا لتحديد ادوار الأفراد داخل المنظمة لتفادي وجود تداخل في الأدوار مما يقلل وجود صراعات بين العمال الذي يؤدي لوجود شعور بالراحة وبالتالي للرضا.

يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل كبير على سلوك الأفراد والجماعات غي المنظمات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة عليه وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، أو تسبب السخط (صالح، 2017، صفحة 2).

**2. نمط القيادة والإشراف:** تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بيم نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل (بوعكاز، 2007-2008، صفحة 27). توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا (صالح، 2017، صفحة 47).

تشير إحدى الدراسات أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتنمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث الأخطاء من جانبهم يكسبه ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال من جانب العمال (بوينديرة، 2013-2014، صفحة 122).

**3. نمط التفاعل و الاتصال:** للاتصال تأثير في رفع الكفاية الإنتاجية ونجاح الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتحسين العلاقات الاجتماعية، وبواسطته تنقل الأهداف التي تقررها الإدارة إلى العاملين الذين يقومون بالتنفيذ، والاتصال الفعال يعمل على إقناع العمال والمنفذين بسلامة الخطة حتى تتغلب على ميل الأشخاص لمقاومة

التغيير [...] وهذا الاتصال يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل عمل الأشخاص وتعد مصدرا لشكاويهم (عبد الحليم، 2015-2016، صفحة 78).

**4. طبيعة الأعمال السائدة :** يشير جوليان (Joulian) إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ومحتوى العمل تظهر بوضوح من خلال المواقف التي تسمح للفرد بالتطور واثبات الذات ومنح الاستقلالية والمسؤوليات (معروف، 2016-2017، صفحة 40). يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل (شرفي، 2011-2012، صفحة 36).

**5. جماعات العمل:** يعتمد الرضا الفرد على مقدار المنافع التي يحققها من علاقته بجماعة العمل أو الزملاء فكلما كان التفاعل بين الفرد وجماعة العمل يحقق منفعة للفرد، كانت الجماعة مصدر رضاه. أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يحقق توترا أو يحول دون تحقيقه لحاجات معينة كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضاه مما قد ينعكس على أدائه (بكاي، 2017-2018، صفحة 23). إن اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له اثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 263).

**6. اثر العوائد والمكافآت على الرضا الوظيفي:** من الطبيعي أن يمثل مستوى الراتب والمكافآت التي يحصل عليها الفرد لقاء قبوله بعمل ما، دافعا قويا لرغبة الفرد بقبول العمل، وقد يكون محدداساسيا للاستمرار فيه، وترجع أهمية التعويضات للفرد لانعكاسها على عدة ظواهر (عبد الحليم، 2015-2016، صفحة 83).

**i. الأجر:** يعتبر الأجر من أهم العوامل المتعلقة بالعمل، والتي لها تأثير في تحديد الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهو يمكن الشخص من تأمين مختلف احتياجاته وكذا احتياجات أفراد أسرته، فضلا على انه من أهم مصادر إشباع الحاجات الفسيولوجية والنفسية وهو النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ويمكنه من تحقيق ذاته وإرضاءه (عبد الحليم، 2015-2016، صفحة 83)

**ii. الحوافز:** تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية (العكش، 2007، صفحة 43).

**iii. الترقية:** تشير الدراسات لوجود علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا الوظيفي ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان

طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل (مداح، 2015، صفحة 59)

**7. ظروف العمل:** تؤثر الظروف المحيطة بالعامل في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث كان الاهتمام في البداية مركزا على اثر الضوضاء، والحرارة، والرطوبة والإضاءة على أداء الأفراد ولن تغير الاهتمام وأصبح يركز على تأثير هذه الظروف على الرضا الوظيفي، فالظروف المحيطة بالفرد أثناء أدائه للعمل تشكل قوة جذب أو طرد للعامل (عسلي، 2008-2009، صفحة 34)

• **ظروف العمل المادية:** وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب .. الخ. وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة أدائه (شاطر، 2009-2010، صفحة 10).

• **محتوى العمل:** إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا عن عمله (فقيه و عبد المجيد، 2005، صفحة 262) وفيما يلي عرض لأهمية التغيرات في محتوى العمل وعلاقتها بالرضا.

- درجة تنوع مهام العمل حيث كلما كانت عالية كلما قل الملل النفسي وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زادت درجة رضا عن العمل .

- درجة استخدام الفرد لقدراته.

**8. العدالة التنظيمية:** يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى الدرجة التي يعتقد بها العاملين بان النتائج التي يتلقونها وطرق معاملتهم داخل المنظمة نزيهة وعادلة (شنيشخ، 2015، صفحة 31). فقد عرف فاره (Farh,1997) العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (محمد ش.، 2012، صفحة 12).

كما عرفها (Greenberg) " هي إدراك الفرد بحالة الإنصاف والنزاهة في المعاملة التي يعامل بها من قبل المنظمات" (شقراني و شتاتحة، 2018، صفحة 428) .

للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد (برياوي و سليمان، 2017، الصفحات 171-172):

✓ **العدالة التوزيعية:** تعني العدالة التوزيعية عدالة المخرجات التي يحمل عليها الموظف من المنظمة أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أي أنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تأخذ شكل جانبيين أساسيين جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وجانب اجتماعي (هيكل التعاملات) ويعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

✓ **العدالة الإجرائية:** تتمثل عدالة الإجراءات انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد الإجراءات. وفي مراجعة قام بها كرينبيرغ (Greenberg, 1990) تمكن من تعريف عدالة الإجراءات على أنها الإجراءات الرسمية العادلة، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها (محمد ش.، 2012، صفحة 14).

✓ **العدالة التفاعلية:** وتعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يتحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات في ما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا (برباوي و سليمان، 2017، صفحة 172).  
و هناك من يضيف إلى هذه الأبعاد (عبد الوهاب، 2017، صفحة 9):

✓ **العدالة التقييمية:** هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء و السلوك والعمل ويعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه.

✓ **العدالة الأخلاقية:** هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة.

## المبحث الثاني: نظريات وأنواع الرضا الوظيفي و نتائجه

### المطلب الأول: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي

يشير استقراء الدراسات في مجال الرضا الوظيفي إلى وجود العديد من النظريات المفسرة و لمشاعر الرضا عن العمل لدى العاملين، و لمدى تحكم العوامل و المحددات في زيادة مستوى الرضا أو انخفاضه، حيث انه منذ انتهت دراسات "هاوثورن" بدأت الأفكار تتبلور بشكل أكثر انتظاما في مجال دراسة السلوك الإنساني أثناء

العمل، و باستمرار وتزايد البحوث، توصل العلماء إلى تحديد اطر نظرية عامة يمكن أن يفسر الرضا الوظيفي من خلالها. **Source spécifiée non valide.**

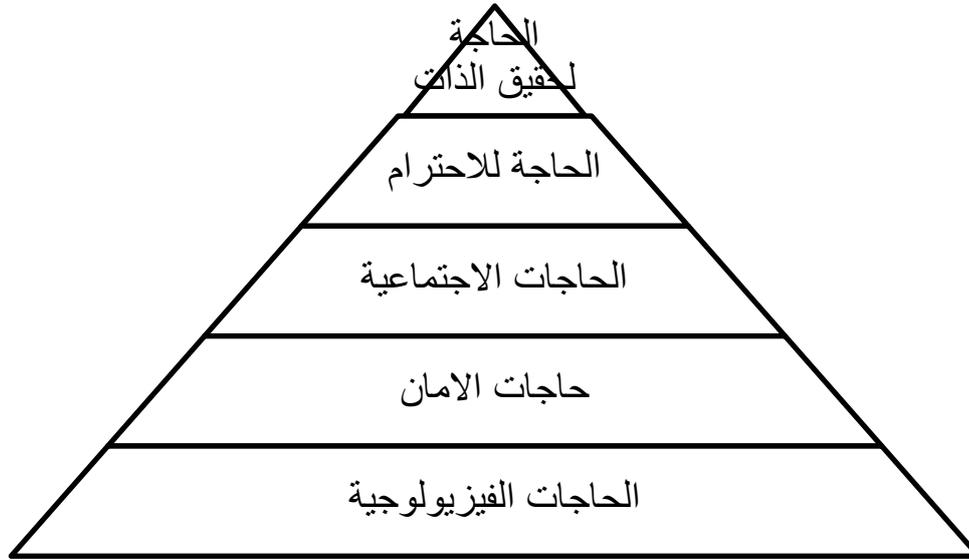
**أولاً: نظرية تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو (Abraham maslow):**

يعتبر أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من الأوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجراء لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة (شاطر، 2009-2010، صفحة 17).

وتتلخص افتراضاتها فيما يلي (الكثيري، 2018، صفحة 15):

- 1- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه، و هي الحاجة لتحقيق الذات التي تقود كل فرد لمواصلة نموه و تعلمه ونضجه، و بطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً.
- 2- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات. هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية.
- 3- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم. تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولويات الحاجات للبقاء، تليها حاجات الأمن ثم الحب و الانتماء، ثم التقدير، ثم الذاتية، وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات.
- 4- لا تكون كل المجاميع من الحاجات نشطة سوية و في آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات.

الشكل ( I -1): نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: (عزيون، 2006-2007، صفحة 56)

**1- الحاجات الفيزيولوجية:** وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجات تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور، ويؤكد ماسلو انه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور و الطلب هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي و الامتيازات المختلفة (عزيون، 2006-2007، صفحة 57).

**2- حاجات الأمان:** تتضمن الحاجة إلى الحماية من الأخطار ومن التهديد و الحرمان. وفي مكان العمل فان حاجات الأمان يعكسها ضمان الأمان و الاستقرار الوظيفيين، و الأمان الاجتماعي الواسع و الدعم المالي. وعندما تتحقق الحاجة إلى الأمان إلى حد معين فان المستوى الأعلى الموالى تنشط من اجل الفرد (ونوعي، 2014-2015، صفحة 25).

**3- الحاجات الاجتماعية:** إذا كانت حاجات المستوى الأول حاجات فسيولوجية، و حاجات المستوى الثاني شبه فسيولوجية فان الحاجات الاجتماعية تعتبر حاجات ذاتية، فهي تشير إلى الحاجة إلى الأصدقاء و الانتماء و الحب و المشاركة. إن الإنسان في حاجة إلى أن تكون له علاقات اجتماعية مع الغير، و أن يكون له مجموعة

من الأصدقاء، والى الانتماء إلى جماعة رسمية و التي يعكسها زملاء العمل في مكان العمل (ونوغي، 2014-2015، صفحة 25).

**4- حاجات التقدير (الاحترام):** هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، و أيضا الشعور باحترام الآخرين له و حاجته إلى إحساس بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة، و يمكن أن تلعب الحوافز، و الترقيات، و الألقاب الراقية، دورا هاما في إشباع حاجات التقدير، كذا الحال في حالة انجاز مهام خاصة، و التقدير و خطابات الثناء يمكن أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير (بووذن، 2006-2007، صفحة 99).

**5- حاجة تحقيق الذات:** هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته، و مهارته الحالية، المتصلة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسر وتسعده شخصيا و تحقق له الرضا.

و ان الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم و قدراتهم، و يستطيعون أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات، و أن يطوروا من قدراتهم الإبداعية و الابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا نواتهم (بووذن، 2006-2007، صفحة 99).

لم تسلم نظرية تدرج الحاجات من انتقادات المفكرين والباحثين، في العديد من الجوانب، منها أن النظرية افترضت تساوي الأهمية في الاحتياجات بالنسبة لجميع الأفراد، في حين أن الأهمية تصبح نسبية ومختلفة من فرد إلى فرد في استكمال هذه الحاجات؛ بل إن احتياجات الفرد تختلف من فترة إلى فترة ومن مرحلة إلى مرحلة، كما أن النظرية تفترض الانتقال المتدرج لإشباع الحاجات أي الانتهاء من إشباع الحاجات الفسيولوجية ثم الانتقال إلى إشباع حاجات الأمان والسلامة، وهو ما يتنافى مع الواقع فالحاجات الإنسانية تعتمد على بعضها البعض وتتداخل مع بعضها البعض، بالإضافة إلى أن هرم ماسلو يفترض تسلسل الحاجات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية وقد لا يكون هذا صحيحا، فلا يمكن ثبات التدرج الهرمي للحاجات، فلأفراد يختلفون في إدراكهم لأهمية الحاجات و الأوزان والقيم التي يعطونها لها (الراجحي، 2017، صفحة 167).

ثانيا: نظرية الدرفير:

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان كن أوائل هؤلاء العلماء الدرفير (Alderer) الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بالرموز (E.R.G) (الشهري، 2002، صفحة 43) وهي على النحو التالي:

- 1- **حاجة البقاء:** وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان البقاء ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجات الفيزيولوجية، وحاجته إلى الأمان والطمأنينة، والحاجة إلى الطعام والمأوى، والحاجة إلى العلاج (بكاوي، 2017-2018، صفحة 7).
- 2- **حاجة الارتباط:** وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية" (شرفي، 2011-2012، صفحة 43).
- 3- **حاجة النمو:** تركز على تطوير قدرات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تمثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو (فلمبان، 2007-2008، صفحة 55).

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها. وتعتبر رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وان كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم (الشهري، 2002، صفحة 44).

الشكل ( I - 2 ) : نموذج الدرفير



المصدر: (خليفة، 2017-2018، صفحة 159)

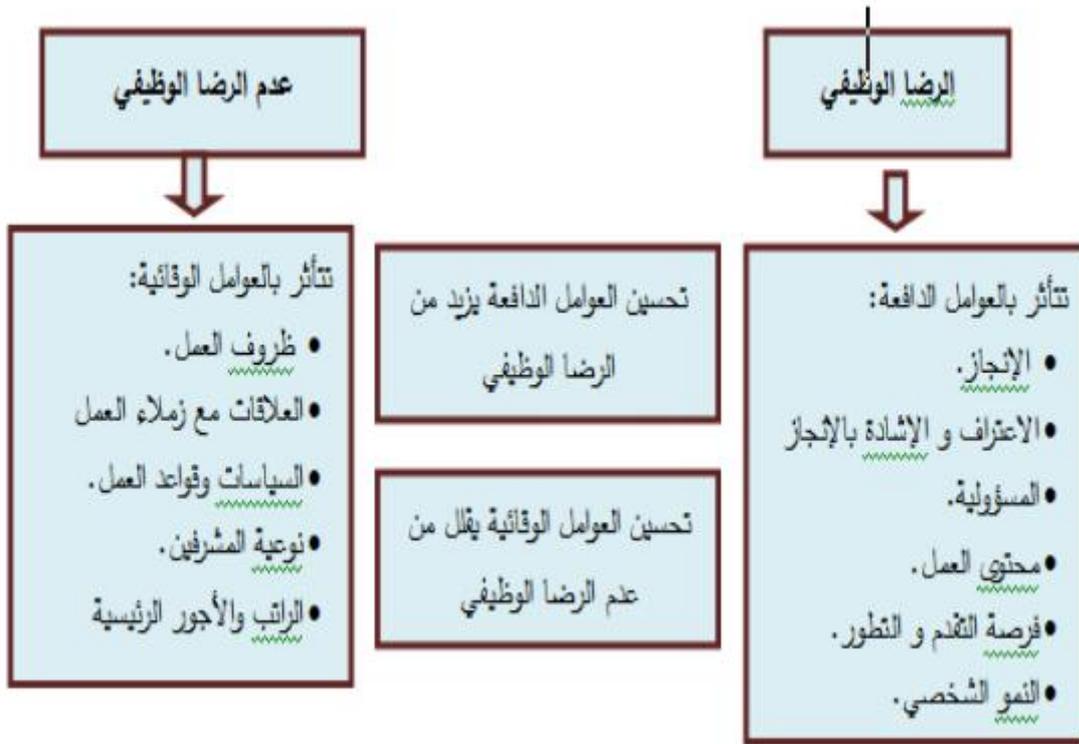
### ثالثاً: نظرية العاملين:(الدافعية- الصحة)

تقدم هذه النظرية التي وضعها هرزبيرغ (Herzberg, 1966) رؤية محددة عن كيفية تنشيط دافعية الأفراد وربط إشباع هذه الدوافع بسلوك الأفراد، وتفسر دافعية الأفراد بنوعين من العوامل، النوع الأول هو الدافعية و يتضمن الانجاز و التقدير و التطور و العمل في حد ذاته، أما النوع الثاني فهي العوامل الصحية وتتكون من سياسة المؤسسة و الرقابة و ظروف العمل و الأجر و الضمان الوظيفي و الإشراف و العلاقات المتبادلة بين المسؤولين و الزملاء. وتسمى هذه العوامل بالعوامل الدافعة لأنها عوامل نفسية تدفع بالعمل إلى الرضا، كما تسمى العوامل المحيطة أو الآتية من خارج العمل بعوامل الصحة (محمد م.، 2007-2008، صفحة 29).

خلص هيرزبيرج إلى أن مرضي الوظائف (المحفزات) يرتبطون بمحتوى الوظيفة وأن غير الراضين عن العمل (عوامل النظافة) مرتبطون بسياق الوظيفة. تتعلق المحفزات بمحتويات الوظيفة مثل الإنجاز والاعتراف والعمل نفسه والمسؤولية والتقدم). إن عوامل النظافة لا "تحفز / ترضي" بل تمنع الاستياء. وتتعلق هذه العوامل بسياق الوظيفة مثل سياسة الشركة ، والإدارة ، والإشراف ، والراتب ، والعلاقات الشخصية ، والمشرف ، وظروف العمل(Khan, Khan, Nawaz, & Qureshi, 2010, p. 48) .

و مضمون المجموعتين فيما يلي (البصير، 2015-2016، الصفحات 121-122) :

الشكل ( I -3) : يوضح نظرية هرزبرغ



المصدر: (بغو و خلاصي، 2018، صفحة 171)

أ. المجموعة الأولى / العوامل الصحية ( أي الأساسية ) : وتشمل:

- ✓ الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل؛
- ✓ المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب؛
- ✓ الدخل المادي الكافي ومزايا تشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات و غير ذلك؛
- ✓ الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل؛
- ✓ العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل؛
- ✓ ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

ب. المجموعة الثانية / العوامل الدافعة: وتشمل ما يلي (البصير، 2015-2016، صفحة 122):

✓ العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛

✓ التقدير من الرؤساء والزملاء؛

✓ فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتزقي والتطور وزيادة الدخل؛

✓ تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛

✓ الانجازات وهي وجود مجال لتحقيق انجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية (مركمال و عطاالله، 2020، صفحة 192).

#### رابعا: نظرية العدالة:

وضع أسسها ستاسي أدامس (Stacy Adams) (1963)، وحاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني

في المؤسسات بصفة عامة و الرضا الوظيفي بصفة خاصة (عزيزو، 2014-2015، صفحة 48).

و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد

البشري تتوقف على مقدرا ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة بالعوائد التي

يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فان المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط،

بل يقارن بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة

هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، و العكس صحيح (شاطر، 2009-

2010، صفحة 26).

و حسب "أدامس" تحدث فان الفرد العامل عادة ما يقارن نتائجه و مدخلاته مع شخص آخر يسميه "أدامس"

الشخص المرجعي، و عادة ما يكون هذا الشخص حسب "أدامس" (عزيزو، 2014-2015، صفحة 49):

- عضو من المجموعة التي ينتمي إليها ( المؤسسة، فريق العمل، الرتبة و الوظيفة... الخ عضو من مجموعة الغير : قد يكونوا أفراد يعملون في وظائف مماثلة في نفس المؤسسة أو خارجها.
- عضو من مجموعة خارج المؤسسة: مثل الأصدقاء، الجيران، أعضاء النقابة و أبناء المهنة الواحدة أو التكوين الواحد، فبناء على المعلومات التي يتلقاها عن مواضيع كالأجور و ظروف العمل، يمكن له أن يقارن أجره بما يحصل عليه الغير.
- مجموعة الذات: في هذه الحالة يقارن العامل مدخلاته الذاتية مع مخرجاته الذاتية و التي تختلف من شخص إلى آخر.

فإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فانه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهاتة وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها (البصير، 2015-2016، صفحة 124).

#### خامسا: نظرية التوقع:

تسمى غالبا بنظرية فروم **vroom** وتقوم هذه النظرية على مبدئين وهما:

- إن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثم يفضلون بعض النتائج على البعض الآخر.
  - إن تفسير لسلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن لا يضيع في اعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها فحسب، وإنما أيضا مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها.
- فإذا قام الفرد بهاذين الاقتراحين يكون لها اثر كبير على رضاه العملي، لان التوقع السلبي أو الايجابي يساعد على تكيف الفرد مع موقف ما (بكاوي، 2017-2018، صفحة 14).
- وبموجب هذه النظرية فان الفرد غاليا ما يتوجه لأداء عمل معين عندما يتوقع انه يؤدي به إلى الحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى، ويمكن القول أن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع الفردية في تحديد دوافع العمل، لذلك يلاحظ بان لكل فرد قوى جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضل عي سواه (بونوة، 2015-2016، صفحة 132).

يرى فيكتور هـ. فروم أن الناس سيكون لديهم الحافز للقيام بأشياء للوصول إلى هدف ما إذا كانوا يؤمنون بقيمة هذا الهدف وإذا كان بإمكانهم رؤية (الاحتمال) أن ما يفعلونه سيساعدهم في تحقيقها (Khan, Khan, 2010, p. 51). Nawaz, & Qureshi, 2010, p. 51).

#### سادسا: نظرية بورتر ولولر:

طور بورتر ولولر (Porter and Lawer) عام (1968) نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الانجاز والعائد، فهما يصفان حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع الفوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول (ابو جراد، 2019، صفحة 30).

لذلك فان ابرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بان استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل رضاه، وان القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد. وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من عدالة العائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا للفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته كالترقية والأجور والأمن الوظيفي (شنيشخ، 2015، الصفحات 79-80).

#### سابعا: نظرية "هاكمان واولدهان" للرضا الوظيفي العام:

قام بإعداده هاكمان واولدهان (1975) بهدف قياس مدى رضا العاملين عن الأعمال التي يقومون بها، ويشتمل على خمسة عبارات، ثلاثة منها ايجابية، واثنان سلبية، يتضمن المقياس مدرج استجابات سباعي يتراوح إلى أعلى بين الموافقة الشديدة وبين عدم الموافقة الشديدة، وتوزع درجاته من 7 إلى 1 على الترتيب وتعكس هذه الدرجات العبارات السلبية، وقد تراوح معامل الارتباط بين هذا المقياس وكل من أبعاد المحك من 0042 إلى 0.69 بينما بلغ الاتساق الداخلي 0.77 إلى 0.76 (بن عيسى، 2018-2019، الصفحات 62-63).

مدرج استجابات سباعي يتراوح الى اعلى بين الموافقة الشديدة وبين عدم الموافقة الشديدة						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

**ثامنا: مقياس الرضا الوظيفي الخاص:**

قام كل من "كينين وستانيز" (1977) بتصميم هذا المقياس للتوصل إلى مدى رضا العاملين عن ستة جوانب رئيسية للعمل هي: (الراحة 7 عبارات، تحدي العمل لقدرات الرشد الوظيفية 6 عبارات، العوائد المادية 3 عبارات، العلاقات مع الزملاء 3 عبارات، مصادر الكفاءة 11 عبارة، فرص الترقية 3 عبارات). وقد تم التوصل لهذه التوزيعات المختلفة باستخدام التحليل العاملي، ويقوم الفرد بالاستجابات على كل عبارة من خلال مدرج استجابات رباعي يتراوح بين حقيقي جدا وبين ليس حقيقيا بالمرّة وتتدرج الدرجة المعطاة من 4 درجات إلى درجة واحدة على الترتيب (بن عيسى، 2018-2019، صفحة 63).

**المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي:** يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام على حسب الاعتبارات التالية:

- 1- **الرضا وفقا لشموليته:** (ابو جراد، 2019، صفحة 38) ويمكن تقسيمه إلى:
  - الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، التي يساهم في صنعها الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
  - الرضا الوظيفي الداخلي: وتتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل كالمدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
  - الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.
- 2- **أنواع الرضا الوظيفي حسب الزمن:** (الغريز، 2018، صفحة 53)
  - الرضا الوظيفي المتوقع: ويتكون لدى العامل عبر عملية الأداء المهني ما إذا كان يتوقع أن المبدول من المجهودات يتوافق مع غاية المهام.
  - الرضا الوظيفي الفعلي: يتكون لدى العامل بعد مستوى الرضا الوظيفي المتوقع ويعد تحقق الغاية، يشعر العامل آنذاك بالرضا المهام.

**المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي:**

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من نتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل (المغربي، 2016، صفحة 257).

**1- الرضا الوظيفي ودوران العمل:** يقود التفكير المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد، زاد الدافع لديه إلى البقاء في العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية (البصير، 2015-2016، صفحة 116). فالنسبة للعلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي بمعدل الدوران، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل الدوران العمل إلى الانخفاض (شاطر، 2009-2010، صفحة 38).

**2- الرضا الوظيفي و الإصابات و التمارض:** يمكن القول انه قد تكون إصابات العمل والأمراض المهنية مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل أو عدم الرضا الوظيفي فالرضا عن العمل يقلل من نسبة إصابات العمل والأمراض المهنية والعكس صحيح (بهنسي، 2011، صفحة 46).

أما التمارض(ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجا إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء العمل (برو، 2018-2019، صفحة 133).

**3- الرضا الوظيفي و الغياب:** يقصد بالغياب عدم حضورا العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل، وقد تكوم مدة الغياب يوم أو أكثر، ويعتبر العامل غائبا عن عمله سواء تغيب عنه بإذن أو بغير إذن، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي انه كلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب زاد معدل الحضور، أما إذا كان العامل غير سعيدا أو غير راضي عن العمل، فان حضوره للعمل يتبعه عواقب سيئة، وذلك بعدم الحضور وزيادة معدل الغياب (السقا، 2009، الصفحات 22-23).

**4- الرضا الوظيفي و الأداء:** جرت عدة محاولات لدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء أشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين هذين المتغيرين، وان كانت العلاقة ضعيفة ويعود ذلك إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين معقدة متشابكة، وتتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة الأخرى مثل: نوع العمل، وظروف والمكافئات التي يحصل عليها العاملون وخصائصهم النفسية. فقد نجد أن الفرد الذي يحصل على مستويات عالية من الرضا عن العمل ربما يكون أكثر إنتاجية في الأعمال التي تتطلب قدرات خاصة مناسبة لواجبات الابتكار و الاختراع (المغربي، 2016، صفحة 287).

5- الرضا الوظيفي وعوامل أخرى: أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا عن العمل، وعدم انضمام العاملين إلى النقابات العمالية، وأشارت في الوقت ذاته أن ارتفاع الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على خارج العمل. وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسرقة، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبطاً أو غير راضي في عمله. أو يمكن التعبير عن عدم الرضا بعدة طرق فمثلاً بدل من الاستقالة، يشتكي الموظف ويثير الفتن والمشاكل، أو قد يهف إلى التهرب من العمل لزيادة وقت الفراغ أو تجنب المسؤولية (السقا، 2009، صفحة 23) .

### المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

يمثل الرضا الوظيفي هدفاً هاماً من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، ولقد استخدم الكثير من الباحثين في المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل (عسلي، 2008-2009، صفحة 36).

#### المطلب الأول: أهمية قياس الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهداف قياس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي (البصير، 2015-2016، الصفحات 37-38) :

- 1- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أم مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، النوع، الحالة الاجتماعية وغيرها من المتغيرات.
- 2- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب، التمارض، الاستقالات، كثرة الحوادث والشكاوي من الأفراد العاملين، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعة إدارة المنظمة.
- 3- توفير معلومات للإدارة حول توجيهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة بتعديل وضعية الفرد العامل بما يتفق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته.

4- تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبننة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث انه وفق لما تفسره نتائج هاته العملية تعمل الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواهم منخفضا أو الحفاظ عليه إن كان مقبولا.

### المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة مقدار رضا الموظف عن عمله ليس بالعملية السهلة، ولا يمكن معرفة إذا كان الفرد راضي عن عمله أو لا، بمجرد ملاحظة سلوكياته في المنظمة أو الاعتماد فقط على ما يفصحه الفرد فقد لا يستطيع الفرد أن يفصح ما بداخله بصورة صادقة أو دقيقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في قياس الرضا في نوعين:

#### 1- المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا الوظيفي بالآثار السلوكية له، أي بدراسة سلوكيات العمال الصادرة عن عدم الرضا كالغياب، الدوران الوظيفي، الاستقالة وترك العمل، الحوادث والإصابات،... الخ (ابو جراد، 2019، صفحة 40).

• **الغياب:** معدل غياب العامل عن عمله في المنظمة يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من ضغوطات التي يجدها في عمله، إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة (عبد الحليم، 2015-2016، صفحة 93).

و يمكن حساب معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)

$$\text{نسبة الغيابات خلال فترة معينة} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة)} \times \text{عدد أيام العمل}}{100}$$

**ترك العمل:** إن بقاء الفرد في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل من منظمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي (عبد الحليم، 2015-2016، صفحة 93)، يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد ( الاستقالة ) كمؤشر عن درجة عدم الرضا عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فيمكن أن يكون بقاء الشخص في منصبه من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطه بالوظيفة، أي رضاه بعمله (برو، 2018-2019، صفحة 158).

ويمكن حساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

مما سبق يتبين أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبئ إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل (ابو سمرة، 2014، صفحة 105).

## 2- المقاييس الذاتية: هناك الكثير من الطرق لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها:

• **مقياس وصف المهنة:** وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، وضمن كل بعد من الأبعاد الخمسة قائمة بالكلمات أو الجمل قصيرة وعلى الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف شعوره تجاه المهنة أم لا باستخدام إجابات ثابتة نسبيا، ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا، وفي الأخير يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي (برو، 2018-2019، صفحة 159).

• **طريقة الوقائع الحرجة لهزبرغ:** تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة تتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.

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

تهدف الطريقة من خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين، والملاحظ أن مثل هذه الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ونعني بذلك أن الإجابات المفتوحة تتيح فرصة التحيز في تحديد الأسباب حتى وإن كانت بسيطة تضخم وتصبح أسباب أساسية ورئيسية وفي حدوث السعادة أو الاستياء، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب توسيع دائرة السؤال (عزيون، 2006-2007، الصفحات 125-126).

• **استبيان مينسوتا:** استبيان مينسوتا "مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الفرد عن مدى رضاه من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل: الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا، ويشمل هذا المقياس مجموعة من العناصر، منها: استخدام المهارات، الانجازات الشخصية، النشاط في العمل، فرص التقدم داخل الشركة، العلاقات مع المرؤوسين، سياسات وممارسات المنظمة، الراتب الذي يتقاضاه مقابل العمل، العلاقات والجو السائد بين الزملاء، القدرة على الابتكار وتجربة طرق أخرى للعمل، القدرة على العمل بشكل مستقل، القيمة الأخلاقية، الامتثال أو الاعتراف بالعمل المنجز، القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، الأمن والاستقرار في العمل، الحالة الاجتماعية، العلاقات مع الرؤساء، المهارات الفنية للمشرفين، التنوع في المهام للانجاز، ظروف العمل" (معروف، 2016-2017، صفحة 48).

• **طريقة التدرج التجميعي للبيكار:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة للبيكار من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة. مثال ذلك:

إنني استمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

1	2	3	4	5
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشد

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح في المثال اعلاه، ويتجميع الدرجات التي يتحصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي (شاطر، 2009-2010، صفحة 11).

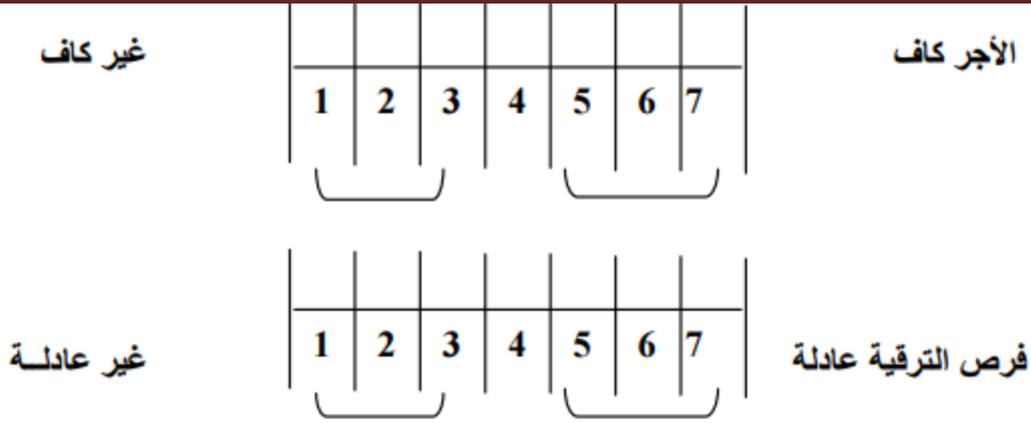
• **اختبار مسح الرضا الوظيفي:** تم تطويره من طرف "سباكتر" (spector) في 1985 كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقا، هذا المقياس يعتبر نموذجا؛ حيث إن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، والمستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مد يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول احد الأرقام الست.

ويعتبر هذا المقياس المقاييس الأكثر شيها بمقياس وصف الخدمة، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي بما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 عبارات، فانه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالية (عزيزو، 2014-2015، الصفحات 89-90).

• **طريقة الفروق ذات الدلالة لأسكود (Osgood) وزملاءه:** وضع هي الطريقة 1957 أسكود Osgood ، سوسي Suci، تاننوم Tannenbaum، ويقوم تصور أسكود في مقياسه على أساس أن لكل مفهوم أو تصور نوعان من المعاني عند الفرد، فالأول المعنى الإشاري وهو ما يشير إليه الكلمة (الأشياء التي يصدق إطلاق اللفظ عليها)، و الثاني المعنى الدلالي ويقصد به الأفكار والمشاعر التي تحيط بالكلمة، والتي تكون سارة أو غير سارة .

ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، ويمثل قطبا المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصران بينهما عددا من الدرجات، ويطلب من الفرد اختيار التقدير المتلائم ومشاعره نحو العمل.

وفي الآتي مثال لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل وفق هذه الطريقة



تدل النقطة من ( 5 إلى 7 ) على الاتجاه الايجابي و النقطة من ( 1 إلى 3 ) على الاتجاه السلبي، بينما تدل النقطة (4) على الحياد.

تجمع كل الدرجات التي أعطاها الفرد ويكون المجموع ممثلاً لرضا الفرد، وبلي ذلك الاختبار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص بكل جانب من جوانب العمل، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عالياً بالمجموع الكلي تبقى، أما التي يكون ارتباطها منخفضاً فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس (عبد الحليم، 2015-2016، صفحة 91).

### المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف للتأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم للدفع بهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات، ومن أهم هذه البرامج:

**1- برامج صيانة القوى العاملة:** تتمثل البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار، ومن بين تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور و الحوافز (برو، 2018-2019، صفحة 154).

**2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** (المحمدي، 2015، صفحة 488) ويتضمن هذا النوع من البرامج تحسين بيئة العمل الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير تلك الظروف على نفسية العاملين

واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية، ويشتمل برنامج التحسين عادة على الإجراءات التالية:

- أ. تحسين مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية والأثاث....الخ..
- ب. معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، وإجراء الدراسات الخاصة بالحركة والوقت، والتركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- ج. تقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها المكائن والمعدات ذات الأصوات العالية، وهنا تقوم المنظمة بعزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتركيب الأجزاء الميكانيكية والتي تخفف الضوضاء، وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- د. التقليل من رتابة الأعمال وذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال بما يمنع من ظهور حالة التكرار في أدائها، وهنا يأتي دور الاستغناء والتناوب والتوسع الوظيفي كأدوات للقضاء على الرتابة.

**3- برامج الرفاهية الاجتماعية:** وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات تدفع العاملين نحو الأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم، وهذه الحوافز يجب أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد، إن مثل هذه الحوافز تضمن رفاهية العاملين والاحتفاظ بقدرتهم على العمل (برو، 2018-2019، صفحة 154).

**4- برامج الأمن والسلامة المهنية:** يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وهو يختلف عن الصحة المهنية والتي تعني بردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم في حين تعني السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعني بيئة العمل، وبرنامج الامن والسلامة تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- ❖ **تجزئة العمل:** ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته، وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل عمل.
- ❖ **تحديد مصدر الخطر:** فعلى ضوء نتائج الخطورة يمكننا تحديد ومعرفة مصادره، اما ان تكون :

- بيئة العمل المادية وظروفها.

- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

❖ **تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:** فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:

- فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعات الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة، التهوية،..الخ.

- فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسها الأفراد والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات، الألبسة الواقية، الخوذات وكذا الإجازات للراحة...الخ.

❖ **تدريب العاملين:** لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

❖ **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:** تهدف إلى مساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

❖ **المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة** من طرف إدارة الموارد البشرية للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

**5- برامج الرعاية الصحية:** وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمات تلزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي ضرورة وقوف المنظمة الصناعية الى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة المنظمة الصناعية كم يلاحظ ان المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى (برو، 2018-2019، صفحة 156).

**6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:** ويدور مفهوم فرق المدارة حول نفس الهدف الذي يستند إليه أسلوب الإدارة بالمشاركة والمتمثل بتوسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمات، وتصميم الخطط الأزمنة لتحقيق هذا الهدف. مثل هذا الأسلوب يمكن أن يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وأحكام السيطرة الفرقية على العمل وتقليل التكاليف في الجانب الآخر يعتمد نجاح هذا الأسلوب على توفر الفريق الخبير بشؤون العمل، والدعم الإداري (المحمدي، 2015، صفحة 492).

7- **برامج الحلقات جودة:** يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل طوعي من جميع المستويات التنظيمية،

فيمكن لأي فرد من المنظمة أن ينظم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، تسعى هذه الحلقات

لدراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض المشاكل العمل واقتراح حلول لها، ومن بين أهدافها الأخرى:

❖ تحسين الروح المعنوية للعاملين.

❖ تشجيع القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين.

❖ رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين برامج فرق العمل وحلقات العمل وحلقات الجودة.

8- **برامج الجودة الشاملة:** لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل

الإداري بها، تلك الصفات مايلي (برو، 2018-2019، صفحة 157):

✓ غياب الحلول الفعالة للمشكلات.

✓ زيادة الاجتماعات غير المنتجة.

✓ عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها.

✓ طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.

✓ عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.

✓ ضعف عمليات الرقابة والتفتيش.

✓ ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.

✓ تسرب العاملين الأكفاء.

✓ الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

**خلاصة الفصل:**

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي تم التعرف على مفهومه وان اختلفت تعريفاته ومفاهيمه من مفكر إلى آخر ومن زمن إلى آخر، ولكن يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالسعادة والارتياح الذي ينتج عن تحقق الاحتياجات المادية والفيزيولوجية للمورد البشري في محيطه الوظيفي، والتي من خلالها تحفز العامل على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، إذن الرضا الوظيفي هو وسيلة يمكن من خلالها للمنظمة الاستفادة القصوى من المورد البشري، وذلك من خلال الاهتمام بكل الجوانب التي تساهم في تحققي الرضا لدى العامل من خلال الأجر، والمكافأة، الترقيات ونمط الإشراف وعلاقات العمل...، وكذلك الاهتمام بالمحيط العام للعمل، من خلال توفير الشروط الضرورية التي يحتاجها العمال.

# الفصل الثاني:

أداء المورد البشري

-تأثير نظري-

## مقدمة

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي في أية منظمة واهم مورد لها مهما كان نوعها عامة أو خاصة، خدميه أو صناعية....، وبالتالي فكفاءة أداء هذا المورد تشكل الوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فكفاءة المؤسسة تتوقف على كفاءة مواردها البشرية وبالكيفية التي يؤدي بها المهام الموكلة إليه باستخدام المهارات والمعارف التي يملكها من خلال الملائمة بين الأفراد و المهام الموكلة لهم ، ومنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي من خلالها تستطع المؤسسة التميز في محيطها بهذا المورد، وبالتالي فإدارة الكفاءة هي التي تعطي الأهمية اللازمة لرفع من الأداء الوظيفي لموردها البشري، وتعمل على الاستفادة منه بالشكل الذي يحقق لها بلوغ المستوى المطلوب من كفاءة العمل. ولأهمية الأداء في المنظمة جعل بعض الباحثون يحصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط (لقوة تأثيره على المؤسسة وتوقفها عليه بنسبة كبيرة) (شنافي، 2014-2015، صفحة 106).

ولكي تحافظ المنظمة على كفاءة موردها البشري عليها أن تقوم بالتقييم المستمر لأدائه وهذا لمعرفة نقاط قوته لتعزيزها والاستفادة منها، ومعرفة نقاط الضعف فيه لتصحيحها، وتعتمد المنظمة في هذا المجال على عملية قياس الأداء للمورد البشري لديها والمقارنة بين الأهداف المسطرة و المرجوة من الأفراد والأهداف المحققة من طرفهم.

فقمنا في هذا الفصل بالتطرق لأداء المورد البشري من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء المورد البشري.

المبحث الثاني: تقييم الأداء للمورد البشري.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

**المبحث الأول: مفهوم، عناصر و أبعاد الأداء الوظيفي.**

**المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.**

**أولاً: تعريف الأداء**

**لغويًا:** الأداء من الناحية اللغوية يعني "الانجاز"، وهو ترجمة للمصطلح الانجليزي المستعمل في مجال إدارة الموارد البشرية **Performance** و المشتق من الفعل "To Perform" الذي يعني "تأدية عمل معين" **do some thing** (تغلابت و زيتوني، 2017، صفحة 393).

وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب كمصدر للفعل أدى، أدى الشيء أوصله، والأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (برسولي، 2017-2018، صفحة 70).

**اصطلاحًا:** إن الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة. (دراغو، 2015-2016، صفحة 70)

ويقصد كذلك بالأداء " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما ان أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (يخلف، 2006-2007، صفحة 2).

انه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين" (الشريف ر.، 2013، صفحة 43).

يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على انه " قيام الفرد بأداء عمل مكلف به من خلال بذل جهد، والذي يقاس على أساس الدقة والقدرة على التخطيط، والتنفيذ والإشراف، واتخاذ القرار المناسب، مما يحقق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعاً لتأثر الفرد بمناخ العمل، الدافعية، وقدرته على انجاز العمل، بالإضافة إلى عدة عوامل تتعلق بالعاملين من مهارات وقدرات وخبرات". (بن عرامة، 2017-2018، صفحة 86)

ويعرف **كمال احمد رباح** الأداء الوظيفي بأنه: " كفاءة انجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذها، بمعنى انه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين" (بن رحمون، 2013-2014، صفحة 65).

كم أشار **(Thomas Gilbert)**، في هذا الصدد إلى انه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء بقوله: إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال ونشاطات في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو تدريس أو تفقد، أو تفتيش أو صيانة... الخ. وهو عنصر هام من عناصر مفهوم الأداء. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (برسولي، 2017-2018، صفحة 70).

إما **(Jeffery)** فعرفه من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل (برسولي، 2017-2018، صفحة 71).

أما **كيراكيم (Kherakhem 1990)** فعرفه ب: " الأداء هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة " (تغلايت و زينوني، 2017، صفحة 393).

وقد أشار **توماس جيلبريت Thomas-Gillbert** من تفريق بين السلوك وبين الانجاز وبين الأداء البشري، يمكن أن نلاحظ ما يلي (دعاس، 2018-2019، الصفحات 62-63):

- السلوك: هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد اجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش... الخ ( هو ما ترى الناس يقومون به عندما يعملون)؛
- الانجاز: هو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج أو ناتج أو نتائج (وهو ما يتركه الناس وراءهم بعد أن يتوقفوا عن العمل)،
- الأداء البشري: هو التفاعل بين السلوك والنتائج معا أي اتحادهما، هو ليس السلوك لوحده أو الانجاز لوحده انه تكاملها معا انه ما تسعى المؤسسة للوصول إليه.

وغالبا ما يتم تعريف الأداء ببساطة من حيث النتائج عل انه تحقيق الأهداف الكمية، ولكن الأداء ليس مسألة ماذا حقق الموظف فقط ولكن كيف حقق ذلك، ويؤكد قاموس أكسفورد الانجليزي ذلك بإدراج عبارة "تنفيذ" في تعريفه للأداء مؤكدا بذلك للتعريف الذي يرى أن: "الأداء هو الانجاز، وتنفيذ العمل أو القيام بأمر ما وفق سلوك مناسب، وخاصة السلوك التقديري، والاستخدام الفعال للمعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق نتائج عالية من الأداء"، وهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى "النتائج" المتحققة عن انجاز وظيفة محددة، وعلى الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (نصراوي، 2018-2019، صفحة 42).

### ثانيا: أهمية الأداء

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة (الفروخ، 2010، صفحة 44).

ويرى إدريس والغالبي أن أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات تتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث ويمكن إرجاع أهمية أداء المورد البشري في المؤسسة إلى (شنافي، 2014-2015، صفحة 111):

- إن الأفراد هم الذين يتحكمون في العمليات، التكنولوجيا وترشيد استخدام الإمكانيات اللازمة وتوجيهها.
- يتمتع الأفراد بالمعارف، المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنهم من الإبداع، التجديد وبناء استراتيجيات رابحة للمؤسسة.
- امتلاك المورد البشري لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الاستخدام.
- تعتبر الموارد البشرية طاقة فكرية متجددة ومصدر للمعلومات إذا أحسنت المؤسسة الاستثمار فيها، يمكنها من أن تحقق مكاسب طويلة المدى.
- تميز الموارد البشرية بالليونة العالية يمنحها القدرة على مواكبة التغيرات وسبق التطورات أحيانا.

ثالثاً: عناصر الأداء:

يمكن الملاحظة من خلال الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم الأداء رغم اختلافها إلا أنها تتفق على أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي (محمد، 2007-2008، صفحة 59):

- 1- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- 2- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع وفيه تحد.
- 3- **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف وغيرها، حيث تؤدي الوظيفة من خلاله ضمن هذه العوامل.

أما عاشور احمد صقر يحدد عناصر الأداء على النحو الآتي (بوخاري، 2010-2011، صفحة 79):

أ. **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:**

ويقصد بها تحديد أنشطة العمل والأهداف، التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت المستغرق.

ب. **العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:**

معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة، مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

ج. **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:**

ويقصد بها تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد، من مؤهلات وغيرها ليتمكن الفرد من أداء هذه المهام .

أما الحسيني فيقسم عناصر الأداء إلى (عكاشة، 2008، صفحة 34):

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي المقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الانجاز.

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويمكن إيجاز أهم العناصر التي تتداخل بها عناصر الأداء على النحو التالي (برسولي، 2017-2018، صفحة 77):

❖ **محتوى العمل:** يؤثر محتوى العمل تأثيراً مباشراً في مستوى الأداء وكذلك حجم التنظيم، المركزية واللامركزية، مستويات الصلاحية والمسؤولية، أو أنواع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط، ولا بد من الإشارة هنا إلى احتمال وجود تباين في المستوى الأداء لأقسام مختلفة ضمن نفس التنظيم، كما قد تظهر مناخات خاصة بالجماعات أو الأفراد، وهذا يعتمد على درجة التفاعل والتماسك الموجودة داخل التنظيم، وبالتالي وحدة مناخه التنظيمي، فكلما كان الأداء منسجماً و متلائماً مع الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد فيه، فكلما كان شاملاً وموحداً.

❖ **توفير متطلبات الأداء:** يتنوع الأداء ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها، حيث نجد أن العمل يتكون من عدة أنواع من الأداء، لذلك فمن المهم، توفير مناخ تنظيمي ملائم في ضوء متطلبات التالية:

- أ. وجود مستوى ومعيار من الأداء على الموظف الوصول إليه.
- ب. ملاحظة الأداء الحالي للموظف وقياسه، وجمع المعلومات المختلفة عنه.
- ج. قياس مستوى أداء الموظف الفعلي لمقارنته بذلك المستهدف.
- د. إن من ابرز أهداف تقييم الأداء رفع كفاءة أداء الموظف عن طريق تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

هـ. التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات الهامة واللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد انجاز هذه المهمة، وموقع وجود الموارد اللازمة لأداء هذه المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.

و. الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجد في عمله، ويتم توجيهه ونصح المقصر.

ز. دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع الموظف القيام بما أنيط به من أعمال، مثل: تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب، أو أية معوقات أخرى.

**المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي ومكوناته .**

### أولاً أنواع الأداء الوظيفي:

يتم تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه بناء على عدد من المعايير العلمية والتي يمكن أن جملها على النحو التالي:

**حسب معيار المصدر:** ويشير جلال الدين (2009) إلى هذا المعيار حيث يقسم الأداء وفقاً له إلى نوعين الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي. (الفقعاوي، 2017، الصفحات 36-38):

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد وينتج بالأساس ما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة واستخدامه.

ب- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحص عليها المؤسسة.

### حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف فان الأداء يتعلق بوظائف المؤسسة في حد ذاتها، والأداء الكلي للمؤسسة هو مجموع لأداء كل وظيفة فيها، ففي هذا السياق يعرف موتويدلو (Motowildlo) الأداء الوظيفي في سياق أداء المهمة بأنه " الفعالية التي ينفذ بها شاغلوا الوظيفة المهام المنوطة بهم، والتي تحقق رؤية المنظمة.

إن هذا التصنيف يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها (صلحاوي، 2017-2018، الصفحات 115-116):

أولا. أداء الوظيفة المالية: ويتحدد بناء على قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

ثانيا. أداء وظيفة الإنتاج: ويرتبط بنجاح المؤسسة في بلوغ مستويات إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنافسين، مع إنتاج عالي الجودة وبتكاليف منخفضة، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج و التسليم، المرونة الإنتاجية، القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة والتنوع.

ثالثا. أداء وظيفة الموارد البشرية: يلعب المورد البشري في المؤسسات المعاصرة دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو الهدف العام، فبقاء هذه الأخيرة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار أصحاب المهارات العالية وإدارتهم بشكل فعال.

رابعا. أداء وظيفة البحث التطوير: يتمثل في قدرة المؤسسة على توفير جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد مما يسمح بتنوع في منتجاتها. باعتبار الابتكار من أهم العناصر في بيئة العولمة والتنافسية. لا تحقق الشركات التي تركز على الابتكار القدرة التنافسية فحسب، بل يمكنها أيضا الحفاظ عليها لفترة أطول من الوقت. وبناء أسواق جديدة.

خامسا. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية، وإرضاء العملاء وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد.

سادسا. أداء وظيفة التمويين: يتجلى في قدرة المؤسسة على ضمان قدر مناسب من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

### حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى (مزهوده، 2001، صفحة 89):

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح ، النمو..

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

### حسب معيار حسب مستويات التسيير:

حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية (بومجان، 2014-2015، صفحة 52):

1- الأداء الاقتصادي: ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، إننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتمشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات التي ترتبط بها وبين الجهات التي تأثر به.

3- الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

4- الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحدها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته.

### أولاً: أبعاد الأداء:

وللتدليل على أهميته أشار كل من « Sngn » و « Dyer » الى التركيز على مستوياته في المؤسسة من خلال ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في (بليلية، 2017، صفحة 260):

1- البعد النظري: وفق الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية على اعتبار انه اختيار زمني لاستراتيجية المؤسسة؛

2- البعد التجريبي: تقاس الأهمية التجريبية للأداء تبعا لإثبات مدى نجاعة ونجاح الاستراتيجية المتبعة والعمليات المتبعة والعمليات المترتبة عنها؛

3- البعد الإداري: تكمن أهمية الأداء الإدارية بوصفه أساس التحولات التي تمر بها المؤسسة اعتمادا على النتائج المحرزة.

هناك تقسيم آخر لأبعاد الأداء، فإبراهيم محمد المحاسنة يقسمه إلى بعدين (غضبان، 2017-2018، صفحة 13):

### **1- البعد التنظيمي:**

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

## 2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

**ثانيا: محددات الأداء:** لتحقيق الأداء يجب أن يتوفر عنصرين مهمين هما (عاشور، 2016، صفحة 586):

• القدرة على الأداء.

• الرغبة في الأداء.

أ. القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي محصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل ان يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، تركيبها... الخ.

أما المهارة في مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب. الرغبة في العمل:

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

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ما ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في (بعجي، 2006-2007، صفحة 11):

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من محصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. ومنه فمستوى الأداء هو نتيجة تفاعل العناصر الثلاثة حسب المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} \times \text{القدرة على العمل} \times \text{الإدراك}$$

والبعض يرى أن الأداء هو مجموعة من العناصر التي تشكل المعادلة التالية (بن عرامة، 2017-2018، صفحة 88):

$$P_h = MC^2$$

وهي الحافز، المهارة، الثقافة بحيث:

- **الحوافز (M):** تعرف بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
- **المهارة (C):** تعرف المهارة على أنها قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة. وتشير إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام مجالات محددة.
- **الثقافة (C):** ويقصد بها حسب تعريف "Lund" نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة.

**المبحث الثاني: تقييم الأداء مفهومه، أبعاده وأساليب قياسه والصعوبات التي تواجهه.**

**المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:**

**أولاً تعريفه:** إن تقييم الأداء هو (( مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لان الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيق لأهدافها ))، كذلك هناك من يرى إن تقييم الأداء هو عملية يتم . بموجبها .

تقدير جهود الموظف، بشكل منصف وعادل، لتكون مكافأة بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات، يتم . على أساسها . مقارنة أدائها بها، لتحديد مستوى كفاءة في العمل الذي يقوم بها (قلبه و عبد المجيد، 2005، صفحة 265).

وتعرف أيضا هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل. وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد (بربر، 1997، صفحة 125).

كما يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه هو :

" الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل" (كافي، 2014، صفحة 225) .

فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل. فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجيتهم (القحطاني، 2015، صفحة 162).

هي العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجربى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (بن عيشي، 2005-2006، صفحة 4).

ويعرف كذلك بأنه: " وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات وظيفته ومسؤوليتها، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيرا التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المؤسسة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا" (دعاس، 2018-2019، صفحة 76).

نظام تقييم الأداء توصف عادة بأنه أداة للمؤسسات لتحفيز موظفيها على تحسين الأداء والإنتاجية (phin, 2015, p. 97)

### ثانيا أهدافه:

والأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء فيمكن تلخيصها في الآتي (المغربي، 2013، الصفحات 131-132):

- 1- تقديم المعلومات لاتخاذ العديد من قرارات إدارة الأفراد بشكل موضوعي، مثل قرارات الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية، مما يساعد على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة.
- 2- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي، بعيدا عن التقليد القائم على مبدأ إن لم ينفع لن يضر.
- 3- تقديم العديد من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوى العاملة؛ ذلك انه بدون معلومات كافية وموضوعية عن من يستحق الترقية أو النقل أو حتى تنزيل الرتبة أو الفصل، فان عمليات تقديم المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها خطط سد الفجوة بين الطلب والعرض-تصبح غير ممكنة أو على الأقل غير دقيقة.
- 4- تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار والتعيين المتبعة؛ ذلك أن الاختيار الوحيد لمدى صحة (Validity) أساليب الاختبار، سواء أكانت اختبارات سيكولوجية أو اختبارات قدرات أو مقابلات شخصية فردية أو جماعية- هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء، وهكذا فانه عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الفرد أو الأفراد في اختبارات الاختيار أو التوظيف ودرجاتهم في تقييم الأداء -يمكن الوصول إلى معامل صحة أسلوب الاختبار المستخدم، وبالتالي الاستمرار في استخدامه إذا كان المعامل عاليا، أو التوقف عن استخدامه إذا كان المعامل منخفضا، أو لا توجد أية علاقة ارتباط على الإطلاق.
- 5- قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات اعلي لحلها، ومنع حدوثها مستقبلا، على سبيل المثال نقل المشرف إلى الوحدة الإدارية إذا ثبت من معلومات التقييم وجود صراعات بينه وبين مرعوسيه، أو إعادة النظر في معايير الأداء الخاصة بنوع معين من الأعمال إذا تبين من معلومات التقييم عدم قدرة الغالبية العظمى من العاملين على الوصول إلى هذه المعايير.

6- توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضروريا لنجاح مقابلات التقييم ذات الطبيعة التتموية، والتي يكون على الرئيس المباشر فيها أن يناقش مع مرؤوسيه برامج التدريب والتتمية الإدارية، أو حتى برامج التتمية الذاتية التي عليهم أن يتعرضوا لها؛ حتى يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب.

### ثالثا أهمية:

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من منظمة، المدير والفرد الموظف التنفيذي (اللبيدي، 2015، صفحة 18):

#### **أهميتها على مستوى المنظمة:**

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### **أهميتها على مستوى المديرين:**

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

#### **أهميتها على مستوى الموظفين:**

1. تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
2. دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

**المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.**

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من ستة خطوات متصلة بعضها هي:

**1- تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم انجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل (موسي، 2004، صفحة 8).

**2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد ان عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء او الانحرافات مستقبلاً (متلف، 2007-2008، الصفحات 61-62).

**3- قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس (موسي، 2004، صفحة 8).

**4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة التقييمات السلبية، والخطوة التالية مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين (بن عيشي، 2005-2006، صفحة 20).

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة النتائج التي تعكس الأداء السلبي (موسي، 2004، صفحة 9)

6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي على نوعين (برسولي، 2017-2018، صفحة 115):

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

- النوع الثاني: وفيه يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهو العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

**المطلب الثالث: طرق وأساليب قياس الأداء.**

هناك نوعين من الطرق في التقييم طرق تقليدية وطرق حديثة:

**الفرع الأول: الطرق التقليدية:** ونذكر من بين هذه الطرق:

1- **طريقة الترتيب البسيط:** وفقا لهذه الطريقة يكون العمل كما يلي (غضبان، 2017-2018، صفحة 53):

يتم تقييم الأداء بموجبها عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما أفضل أو الأسوأ، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج).

وقد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة "ترتيب البديل" حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بأن يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول" في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء والانجاز الكلي للفرد) واطرف أو أسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب.

بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة، حيث يقوم باختيار أفضل وأساء فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة انجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم، وهكذا يكرر المقيم المقارنة من اجل اختيار فردين أفضل وأساء حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الذين جرى تقييمهم.

وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة للموظفين، وأيضا لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين (دعاس، 2018-2019، صفحة 82).

2- طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة المزدوجة لأداء العمال الخاضعين لعملية التقييم، بعد أن يتم توزيعهم إلى مجموعات جزئية ثنائية، ليتم مقارنة أداء كل عامل بأداء عامل آخر من باقي المجموعة فردا بفرد ويتكرر ذلك لعدد من المرات يتناسب وعدد الثنائيات المشكلة والتي تحديدها وفق العلاقة التالية (شنوفي، 2004-2005، صفحة 136):

$$\text{عدد الثنائيات} = \frac{\text{عدد العمال} - 1}{2}$$

تتميز هذه الطريقة (غضبان، 2017-2018، صفحة 54) :

- هذا الأسلوب أكثر دقة من الأسلوب السابق حيث انه يأخذ في الحسبان مستوى الأداء العام للعاملين كونه يحدد ترتيب وموقع مستوى أداء العاملين بالنسبة لبقية العاملين.
- يسهل شرحها وتوضيحها للآخرين.
- تسهل مهمة المقوم، إذ من السهولة عليه أن يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما.

أما ما يعاب عليها هو (غضبان، 2017-2018، صفحة 54):

- غير عملية ومعقدة بخاصة في حال وجود أعداد كبيرة.

- لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلان أكفأ من فلان فحسب.
  - لا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الفرد.
  - تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.
- 3- **طريقة القوائم المرجعية:** في هذه الطريقة يتم إعداد قوائم معينة تحتوي على عدد من العبارات تصف مستويات مختلفة لأداء العامل والتي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ويخصصون قيمة معينة لكل عبارة، ثم يقوم بالتأشير على الصفة التي يرى أنها تصف أداء الفرد ويكون تأشيرته بنعم أو لا وعند إتمام القائمة يتم تحليلها وتحديد درجات كل عامل (شنافي، 2014-2015، صفحة 127).
- 4- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفيها يطلب من المقيم ان يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع معد سلفا (إجباري)، وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي (ارفيس، 2016-2017، صفحة 84):
- ✓ المجموعة الأولى ( مجموعة الرديئين) = 10% من العاملين.
  - ✓ المجموعة الثانية ( مجموعة الأقل من المتوسط ) = 20% من العاملين.
  - ✓ المجموعة الثالثة ( مجموعة المتوسطين ) = 40% من العاملين.
  - ✓ المجموعة الرابعة ( مجموعة الأعلى من المتوسط ) = 20% من العاملين.
  - ✓ المجموعة الخامسة ( مجموعة الممتازين ) = 10% من العاملين.
- 5- **طريقة الصفات:** يتم تحديد العناصر اللازم اعتمادها كقياس لتقييم الأداء كعلاقة الموظف مع رؤسائه، تحمل المسؤولية، الانضباط في العمل، المواظبة... الخ. وإعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف...) ثم يتم تحديد نقاط لكل درجة ووضعها في نموذج لتقييم الأداء يتضمن كل من الدرجات والنقاط بعدها يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر في عناصر التقييم ليتم أخيرا جمع النقاط وإعطاء تقدير نهائي للعامل (شنافي، 2014-2015، صفحة 128).
- 6- **مقابلات تقييم الأداء:** يقوم المسؤول عن التقييم بعقد لقاءات أو مقابلات مع مرؤوسيه لإبلاغهم بمستويات أدائهم وتبادل الجهات النظر معهم ومحاولة معرفة نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لمعالجتها. ما تتميز به هذه الطريقة هو كسر حاجز الخوف بين الرئيس ومرؤوسيه من خلال تبادل وجهات النظر حول تقييم الأداء، غير أن ما يعاب عليها تمادي المقيم أحيانا في انتقاد مرؤوسيه الشيء الذي ينتج عنه تدمير العمال وعدم تقبلهم له (شنافي، 2014-2015، صفحة 129).

**الفرع الثاني: الطرق الحديثة: ونذكر منها:**

**1- طريقة التقييم الذاتي:** تعتبر هذه احد الطرق الحديثة لتقييم الأداء لأنها تعطي فرصة للفرد لتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقترحاته لتحسينها. غير أن ما يؤخذ عليها هو ميل الفرد إلى تبرير ضعف أدائه إلى عوامل خارج عن نطاق تحكمه (شنافي، 2014-2015، صفحة 129).

**2- طريقة الأحداث الحرجة:** يتم التقييم بموجب هذه الطريقة جمع اكبر عدد ممكن من الحوادث، أو الوقائع المهمة التي تؤثر في أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل، ولا يعرفها المقيم بل تبقى سرية، ويطلب من المقيم أن يلاحظ أداء الفرد بشكل مستمر ودقيق، ليحدد أيا من هذه الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، وبعد الانتهاء من هذا تقوم إدارة القوى البشرية بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، وتحسب من القائمة السرية للقيم، وذلك لاستخراج التقدير النهائي للكفاءة الذي يعبر عن مستوى كفاءة الفرد (ارفيس، 2016-2017، صفحة 85).

**3- طريقة الإدارة بالأهداف:** عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وانجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الانجاز أو أداء الأعمال، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة، كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي (الفقعاوي، 2017، صفحة 46):

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

-تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

-وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

-وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

-استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

**4- طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية

بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة (بن عيشي، 2005-2006، صفحة 39).

**5- طريقة الجودة الشاملة لتقييم الأداء** (شنافي، 2014-2015، صفحة 131): تعد هذه الطريقة حديثة في تقييم الأداء مقارنة بالطرق السابقة التي تركز على النواحي السلوكية والكمية وتتجاهل اعتبارات الجودة، لذا في تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء من خلال تعاون ومشاركة الجميع في ذلك. والتقييم هنا يكون صادر من المحيط كالزبائن، المسيرين... إلخ لان هؤلاء الأطراف مرتبطين ارتباطا مباشرا بالمؤسسة. واهم ما تتميز به هذه الطريقة هو تزويد العاملين بمعلومات عكسية حول مجالات التحسين الممكنة لتحسين منتجات المؤسسة.

مع ضرورة التأكيد على تعريف العامل بالأداء الأمثل المراد تحقيقه وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

أما عيبها فهي صعوبة تطبيقها لصعوبة إيجاد توازن بين كل الأطراف وتحقيق رضا الجميع.

**6- طريقة التقدير الجماعي (التغذية المرتدة 360 درجة):** يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون احدهم الرئيس المباشر للعامل، كما يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله. كما يتم في العادة اختيار احد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسته المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء. وانجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل. وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة. إلا أن علمه المسبق بان تقييمه الذي ستنم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصا في تقييمه، وهذا يعتبر مزية من مزايا هذه الطريقة كما إن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى (دعاس، 2018-2019، الصفحات 86-87) .

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء.

طالما إن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف والقصور، وهناك عدد من المشاكل التي ترتبط بتقييم الأداء سوف نتعرض لها بإيجاز على النحو التالي (غضبان، 2017-2018، الصفحات 61-62):

1- تحيز المقيم: إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

2- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيتهم، إن ذلك يعتبر خطأ شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته.

3- تأثير الهالة: يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة الناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.

4- النزعة المركزية أو الوسطية في التقييم: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعد تباين النتائج.

5- التأثير بالأحداث القريبة سلبية كانت أو ايجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.

إضافة إلى ما سبق، تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسة لفشل تقييم الأداء هي:

1- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

2- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

3- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

4- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

5- التحيز السلبي أو الايجابي بواسطة القائم بالتقييم.

6- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة حول أدائهم.

- 7- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- 8- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- 9- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- 10- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

### المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

يعتبر الأداء من أهم العوامل الأساسية التي تؤثر في إنتاجية المؤسسة، وبالتالي فدراسة العوامل والمحددات التي تؤثر في الأداء ومعرفها سيمكننا في معرفة كيفية تأثير هذه العوامل في الأداء وبالتالي نستطيع من خلال ذلك رفع من إنتاجية الأفراد من خلال رفع من أداءهم الوظيفي، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض أهم هذه العوامل.

#### المطلب الأول: علاقة الرضا بالعوامل المرتبطة بشروط العمل بأداء العاملين:

##### 1- الأجر:

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء (العكش، 2007، صفحة 10). هناك ارتباطا وثيقا بين سياسة الأجور وبين أداء الأفراد، و الواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما على الآخر، إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقرونا بارتفاع الأجر والعكس صحيح، كما وانه كلما كان أجر الفرد مرتفعا بحيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحا ورضا وثقة في المستقبل واطمئنانا لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته (بربر، 1997، صفحة 154).

##### 2- الترقية:

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحدثة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز الوظيفي (ابو شرح، 2010، صفحة 15).

##### 3- الحوافز والمكافآت:

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من

اجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه. إضافة إلى توفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل (العكش، 2007، صفحة 17).

ويذكر (Bratton & Gold,1999) أهداف أساسية ثلاث لإدارة الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي من اجله وهي (العكش، 2007، صفحة 18):

1- الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين مناسبين للمنظمة.

2- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.

3- تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.

و تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية، أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوص عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل (ابو شرح، 2010، صفحة 13).

هناك مؤسسات تربط عملية دفع المكافآت والحوافز بمستوى الأداء وهذا للأهداف التالية (كشواي، 2006، الصفحات 108-109):

1- يتمثل الهدف الأول في تحفيز الموظفين حيث سوف يلاحظون أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرة بالجهد الذي يبذلونه.

2- رفع درجة التركيز لدى الموظفين على أهداف الشركة والتزامهم بتحقيق هذه الأهداف.

3- المساعدة في تطوير ثقافة أداء أو تعزيز الثقافة الموجودة.

4- مكافأة ما يقوم به الأشخاص من إسهامات في نجاح الذي تحققه المؤسسة (والتي تختلف عن المجهود الأساسي الذي يتم القيام به)

5- المساعدة في تعيين والمحافظة على مجموعة عاملين يتميزون بالكفاءة العالية.

6- ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المؤسسة.

7- تحقيق العدل حيث انه سيكون من المقبول بصفة عامة أن يتلقى الأشخاص الذين يقدمون أفضل المساهمات اكبر المكافآت.

8- المساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق جعلها القاعدة التي يتم دفع أية حوافز على أساسها.

9- التشجيع على التركيز على أداء الفرد أو الفريق، ويعتمد ذلك على أي منها يعتبر أكثر ملائمة مع متطلبات واحتياجات المؤسسة.

### المطلب الثاني: علاقة الرضا بالعوامل المرتبطة ببيئة العمل لأداء العاملين:

ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من: إضاءة، وتهوية، وضوضاء، ونظافة، فضلا عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في انجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية بين الأفراد، وتقليل حوادث العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

إن الاهتمام بتحسين بيئة العمل أضحى في الشركات والمؤسسات الحكومية أو الخاصة احد الاستراتيجيات المهمة ومتطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تحرص على تبنيها في ظل احتدام المنافسة وارتفاع مستوى الوعي لدى المستهلك (العوفي، 2017).

فبيئة العمل الغير المساعدة أو الغير مشجعة على أن يكون للعامل أحساس بالولاء الوظيفي تؤدي بالعامل إلى ترك عمله، أو تكثر عنده حالات التغيب التي تأتي مع الوقت إلى ترك العمل نهائيا، وفي هذا النوع من البيئة المادية السامة تكثر فيها حالات الإصابة وحوادث العمل، وهذا راجع لوجود ما يعرف بالاغتراب الوظيفي الذي هو وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة، وبالتالي الى عدم وجود استقرار في الطاقم العامل.

ويشعور العمال بان الظروف غير الملائمة للعمل تأتي به لعدم التركيز في الأعمال الموكلة له، ولذلك سعت الشركات لدراسة هذا النوع من الظروف لتحسينها بما يلائم نوع الأعمال التي تؤدي.

### المطلب الثالث: علاقة الرضا بالعوامل المرتبطة بعلاقات العمل(الزملاء) مع أداء العاملين:

يمثل زملاء الموظف احد مصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلب القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات

وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوفر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية (غضبان، 2017-2018، صفحة 50).

فقد خلصت دراسة (معايطة، 2017) على ضرورة إشراك العاملين في الدورات والندوات، وضرورة مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم، والذين حققوا انجازات ملموسة لكي يشعروا بتقدير الشركة لعملهم واعترافاً بمساهماتهم وضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى رضا مرتفع وزيادة مستويات الأداء لدى العاملين في الشركة وتقوية العلاقة بين زملاء العمل من خلال برامج اجتماعية تؤدي إلى الترابط والتوافق بين العاملين الذي بدوره يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم (المعايطة، 2017، صفحة 73).

التعاون سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح احد الأطراف الأخرى ويعتبر مع الزملاء احد مظاهر الأداء الجيد لأنه احد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، لأنه يتيح لهم فرص التفاعل فيما بينهم (بن رحمون، 2013-2014، الصفحات 77-78).

ويؤكد عبد الله ناصر ابوسرهد- الموظف بجامعة الملك خالد- إن علاقة الموظف بزملائه في العمل تؤثر عليه بشكل كبير جداً، سواء إيجاباً أو سلباً، فإذا كانت بيئة العمل صحية وسليمة وخالية من المشاحنات والعداء بين الموظفين: كان أداء الموظف فعال وكان عطاءه و إنتاجيته في العمل كبيرة جداً، من خلال التعاون بين الموظفين ومساعدة بعضهم البعض (الشريف س.).

#### المطلب الرابع: علاقة الرضا عن نمط الإشراف بأداء العاملين:

إن العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه. إن طبيعة العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدراً لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجيته (العبودي، 2013، صفحة 262).

إن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له عند طلبه، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود الاستعداد للتفاهم كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل، فيترك له ارتياح نفسي يساهم في تحقيق رضاه عن عمله. فجعل المرؤوسين محور الاهتمام و تنمية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس وتفهمه، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من الأتباع، كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم (مزياي، 2011، صفحة 5).

تعتبر القيادة أو الإشراف، من العمليات الأكثر تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها « ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو التنظيم غير الرسمي، بصفات وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد» (هروم، 2007-2008، صفحة 38)

و يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غايته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، ويحدد (تشاندا، وكابرا، 2002) النقاط الرئيسة في تحسن أداء المرؤوسين على النحو التالي (العكش، 2007، صفحة 48):

- إن تشجيع الأفراد العاملين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير والتطويري.
- عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم و التفاهم.
- أن ينوه للأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
- بالألا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.
- عن طريق تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ليزيد وينمي من مهارتهم.
- تنبيه الرؤساء في المنظمة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

باعتبار المورد البشري هو القوة المحركة لأي منظمة، فأداء المورد البشري في المنظمة هو الجهد الذي بذله العامل للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي أهمية أداء المورد البشري هو تظهر في ردود أفعال الأفراد من خلال النتائج التي يحققونها وبالتالي تعمل المنظمة على استثمار هذا المورد لأهميته فهو يعتبر الآلة المحركة للمنظمة ككل، ومن هنا تظهر أهمية الاستثمار فيه وذلك بالتحسين المستمر لرفع من أداء موظفيها، ولكي تستطيع بلوغ أحسن أداء لابد عليها أن تعرف مستوى أداء عمالها، واستخدام الطريقة الأمثل لتستطيع الوصول إلى أحسن نتائج، وبالتالي تستطيع بلوغ المشاكل التي تواجه عمالها والعمل على حلها، بالطريقة المثلى.

# الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

وإختبار الفرضيات

## مقدمة

بعد التطرق في الفصول السابقة للمفاهيم النظرية لكل من الرضا الوظيفي و الأداء البشري و حاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سننتقل في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة **ENDIMED** وحدة بسكرة، وذلك لدراسة ما هم اثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري بالمؤسسة على ارض الواقع، و هذا ما تم الوصول إليه من خلال المعلومات المتحصل عليها من العاملين بالمؤسسة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استعادتها بعد الإجابة على التساؤلات المطروحة فيها.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى المحاور التالية، من خلال تقسيمنا لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة **ENDIMED** وحدة بسكرة مؤسسة ذات أسهم **SPA** مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري، تهدف إلى تحقيق الربح ، بدأت عملها في 1998/01/02 مرت بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن.

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة.**

في الجانب التاريخي، كان الدواء منذ الاستقلال تحت احتكار الدولة عبر المؤسسة الوطنية المسماة الصيدلية المركزية الجزائرية (**PCA**) التي تراقب مجمل وظائف الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة وبالتجزئة (الحددي، 2006-2007، صفحة 148) .إعادة هيكلتها في 1982 أدت إلى إنشاء 5 هيئات مستقلة مكلفة بالوظائف التالية (دحمان، 2009-2010، صفحة 40):

**إنميدي (ENEMEDI):** أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/162 المؤرخ في 27 افريل 1982 ويقع مقرها في الجزائر وخولت لها مهمة استيراد وتوزيع العتاد الطبي من الأدوات الصغيرة ومواد الاستهلاك والتجهيزات الكبيرة ذات التكنولوجيا العالية.

**إنافارم (ENAPHARM):** أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/163 المؤرخ في 27 افريل 1982 ويقع مقرها بالجزائر وتتكفل بتمويل القطاع الصحي للبلاد والوكالات العمومية والخاصة وكذا المراكز الطبية الاجتماعية للمؤسسات الواقعة في منطقة الوسط.

**إنوفارم (ENOPHARM):** أنشأت هذه المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 82/164 المؤرخ في 27 افريل 1982 ويقع مقرها بوهان وأسندت لها مهمة تمويل كل الموزعين بالمنطقة الغربية.

**إنكوفارم (ENCOPHARM):** أنشأت هذه المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 82/165 المؤرخ في 27 افريل 1982 ويقع مقرها بقسنطينة وتتكفل بتمويل منطقة الشرق.

لإشارة أن المؤسسات الثلاث الأخيرة أوكلت لهم مهمة استيراد وتوزيع الأدوية، أما المؤسسة الخامسة فهي:

**المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية:** والتي أنشأت من المرسوم رقم 82/161 الصادر في 27 افريل 1982 والتي أسندت لها مهمة إنتاج الأدوية للاستعمال البشري والحيواني.

وفي 1997 وبسبب المنافسة من القطاع الخاص والصعوبات المالية التي كانت تواجهها الدولة، تم حل كل من إنافارم (ENAPHARM)، إنوفارم (ENOPHARM) وإنكوفارم (ENCOPHARM). وعوضت بمؤسسات جديدة (SIMEDAL) متخصصة في مجال الاستيراد، (DIGROMED) متخصصة في مجال التموين بالجملة ومؤسسة (ENDIMED) للتموين بالتجزئة (حطاب، 2015-2016، صفحة 209).

وهنا كان الظهور الأول لمؤسسة ENDIMED، وعند بداية عملها في أوائل عام 1998 كانت تحوز المؤسسة على 1200 وكالة صيدلانية موزعة عبر 48 ولاية، تغطي أغلبية بلديات الوطن ضمن سياسة الدولة في توفير الدواء للجميع. تم تقسيم المؤسسة الى تسعة فروع موزعة على التراب الوطني وهي:

الوحدة التجارية الجزائر.

الوحدة التجارية تيزي وزو.

الوحدة التجارية قسنطينة.

الوحدة التجارية عنابة.

الوحدة التجارية بسكرة.

الوحدة التجارية سطيف.

الوحدة التجارية وهران.

الوحدة التجارية مستغانم.

الوحدة التجارية الاغواط.

حازت المؤسسة في بداياتها على 1200 وكالة صيدلانية موزعة على 48 ولاية بأغلبية بلدياتها.

**المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ENDIMED وكالة بسكرة.**

**الفرع الأول: تقديم الوكالة ENDIMED بسكرة.**

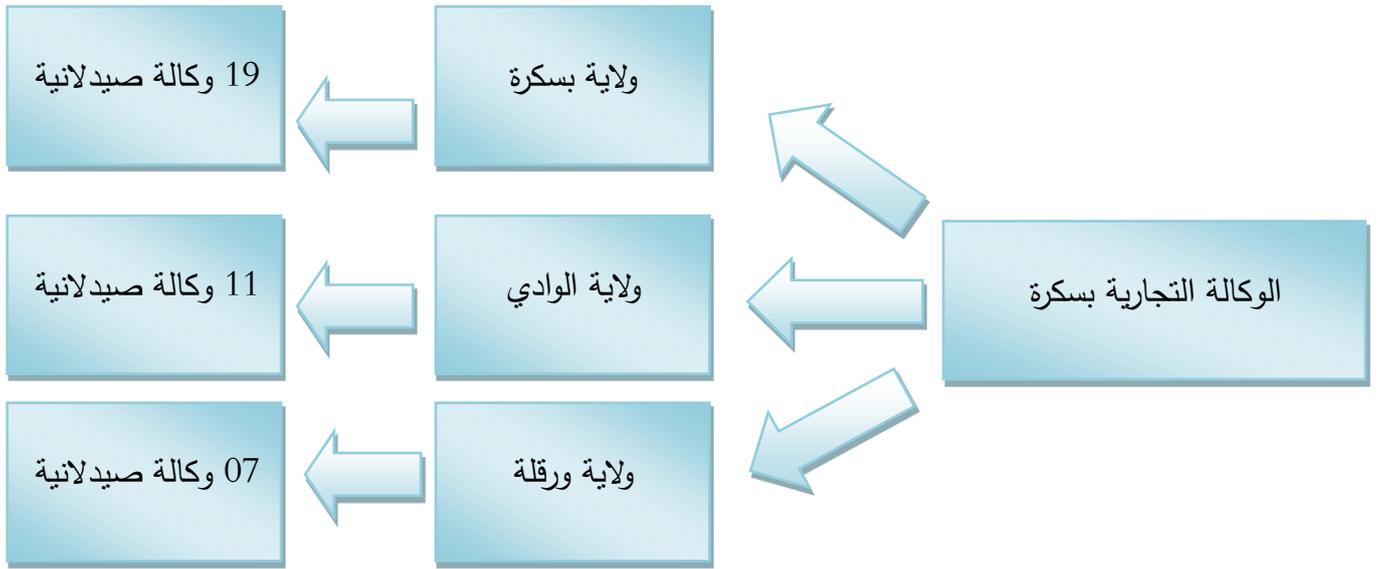
وكالة ENDIMED بسكرة هي احد أهم الوكالات خاصة أنها تتوزع على أربع ولايات جنوبية هي بسكرة، الوادي، ورقلة واليزي.

المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة ENDIMED وكالة التجارية بسكرة، هي احد الوكالات التسعة التابعة للمؤسسة الأم التي مقرها في الشارقة الجزائر العاصمة ، وأكلت لها مهمة الإشراف على الوكالات

الصيدلانية الموزعة على أربع ولايات جنوبية شرقية هي بسكرة، الوادي، ورقلة واليزي، مع بقاء مهمة الإشراف العام تابع للمديرية العامة بالجزائر العاصمة.

حسب الإحصائيات الأخيرة التي استقصيناها من عمال الوحدة فان عدد الوكالات الصيدلانية الناشطة وهذا حسب آخر إحصاء جويلية 2020 بلغ 37 وكالة موزعة على بسكرة الوادي و ورقلة أما الوكالتين التابعتين لولاية اليزي فقد تم غلقهما في جويلية 2020، مقرها الجديد بجانب مقر ولاية بسكرة.

الشكل ( III-1) : يوضح تقسيم الوكالات الصيدلانية على ولايات التابعة لوكالة بسكرة



المصدر: مؤسسة ENDIMED وكالة بسكرة

أما بالنسبة للمورد البشري فيقدر عدد عمالها ب 68 عامل من مختلف التخصصات والرتب، موزعين بين الإدارة ويقدر عددهم ب 24 أما البقية فهم موزعين على الوكالات الصيدلانية بالولايات الثلاث.

حققت المؤسسة رقم أعمال في شهر جويلية عام 2020 رقم أعمال يقدر ب 12.000.000 دج، تعمل المؤسسة بكل جهدها من رفع رقم أعمالها لضمان استمراريتها في السوق.

#### الفرع الثاني: مهام المؤسسة

كمثلها من المؤسسات العمومية أنشأتها الدولة، وأوكلت لها مهام تقوم بها من أجل الوصول إلى ما تبغي الدولة من إنشاءها، ومن إنشاءها، ومن المهام الموكلة لها:

➤ توفير الأدوية للمنطقة الجنوبية الشرقية للبلاد ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الشبه الصيدلانية.

- التسويق لمختلف المنتجات الصيدلانية والشبه الصيدلانية.
- تغطية اغلب بلديات المنطقة بالمواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية.
- التعاقد مع الصندوق الوطني للتأمين للأجراء CNAS ولغير الأجراء CASNOS الصندوق الاجتماعي للجيش وهذا لتسهيل عملية التعويض على الأدوية.
- المساهمة في رفع من رقم الأعمال للمؤسسة ككل.
- المساهمة في تدوير العجلة الاقتصادية من خلال المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- العمل على توفير الأدوية لمختلف الوكالات التابعة لها في الوقت والمكان المناسب وفي أحسن صورة ممكنة.
- المساهمة في جذب القدر الكافي من اليد العاملة الكفوة التي تستطيع من خلالها تطوير المؤسسة.
- المشاركة في النشاطات الوطنية الاقتصادية التي تساهم في إبراز دور المؤسسة في دفع من العجلة الاقتصادية في المجال الدوائي.

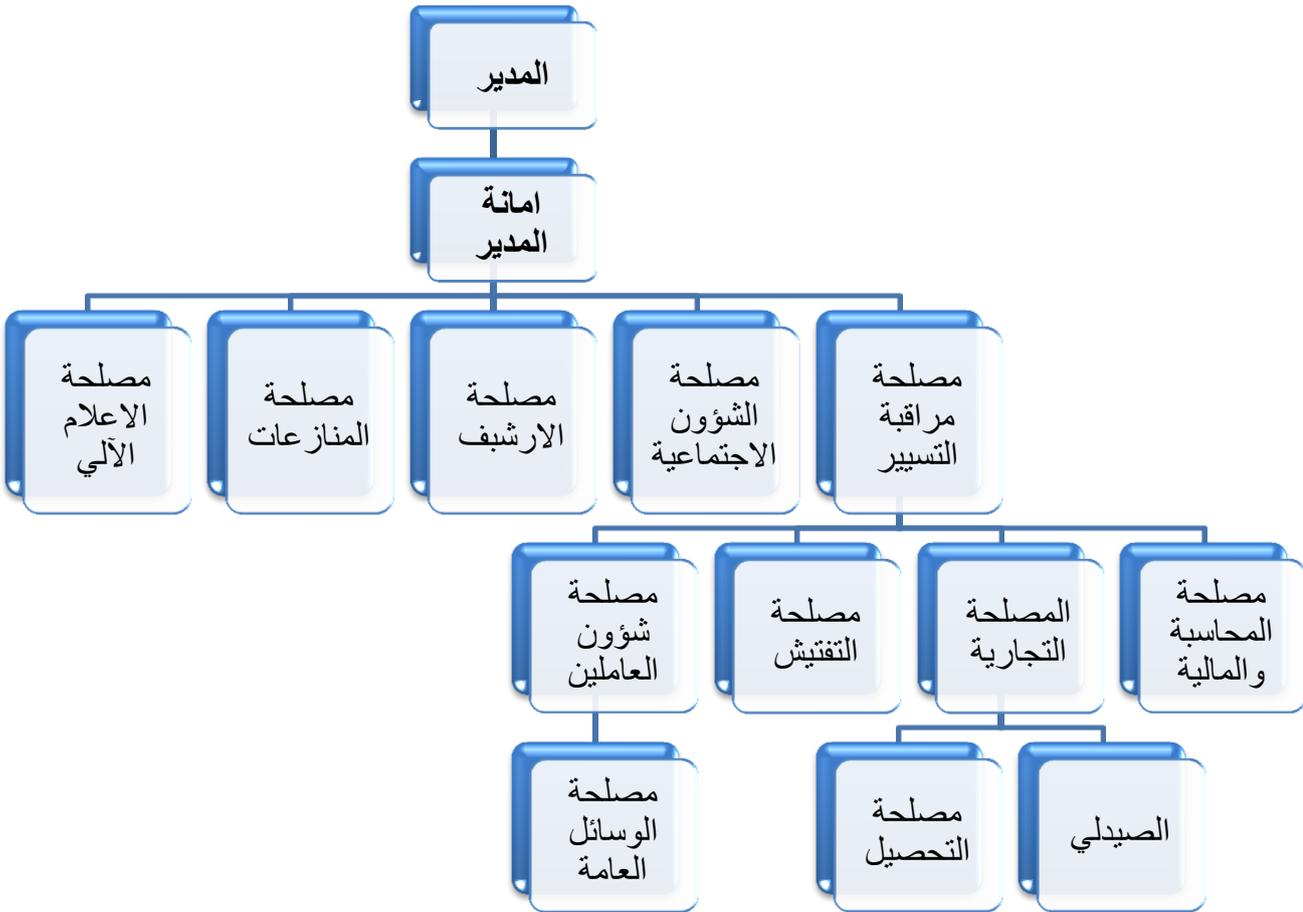
**الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:** كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف التي هي سبب لإنشائها:

- تحقيق الربح من خلال رفع من رقم الأعمال.
- المحافظة على موقعها في السوق من خلال الرفع من قوة المنافسة لمجابهة القطاع الخاص.
- العمل على استرداد ما خسرت من السوق.
- العمل على جذب اليد العاملة الكفوة التي من خلالها تتمكن من تسيير وكالاتها.
- تحصيل مجموع الديون التي بحوزة الصناديق المتعاقدة معها.
- تسديد الديون المترتبة على المؤسسة جراء تمويل الوكالات الصيدلانية.
- توسيع ورفع عدد الوكالات وتغطية أكبر قدر ممكن من البلديات وهذا من خلال فتح وكالات جديدة، أو إعادة فتح الوكالات المغلقة بسبب الديون المترتبة عليها.
- إعادة هيكلة الوكالات وتحديث المقرات والتجهيزات.
- إبرام اتفاقيات مع مختلف الشركات التي تعمل في المجال الدوائي.
- العمل على الحصول على أكبر قدر من طلبات الشراء التي تقوم بها الشركات الوطنية في عملية شراء الدواء والمستلزمات الطبية.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي.

لقد عرف الهيكل التنظيمي وكالة ENDIMED وكالة بسكرة تغييرات وقد كان هذا نتيجة محاولة المؤسسة لوضع هيكل تنظيمي يخدم المنظمة في وضعها الحالي حيث أصبح على الشكل التالي:

الشكل ( III-2 ): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مؤسسة ENDIMED وكالة بسكرة

**المطلب الثالث: مهام المصالح التابعة لووكالة ENDIMED وكالة بسكرة**

1. **المدير:** هو المشرف العام على الوحدة وهو الذي يتولى مهمة التسيير والتوجيه بصفة عامة، وهو المسؤول الأول أمام المدير العام للمؤسسة في الجزائر العاصمة.
2. **أمانة المدير:** تنظيم الشؤون الخاصة بمكتب المدير وتعمل على ربط المدير بكل المصالح وتنظيم مواعيد المدير.
3. **مصلحة مراقبة التسيير:** وتعتبر أهم مصلحة في المؤسسة فهي المصلحة التي تشرف وترتبط أهم المصالح في المؤسسة، تقوم بتقديم التقارير الدورية إلى المدير، حيث تقوم بجمع آخر المعلومات وبالتنسيق مع كل المصالح في الحصول على تقاريرهم ونتائج الأعمال التي قاموا بها، تجمع كل هذه المعلومات وتقدم إلى المدير الذي يقوم بدوره بالاطلاع عليها وإرسالها إلى المديرية العامة للمؤسسة.
4. **مصلحة المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بمسك الدفاتر المحاسبية وعمليات دفع المرتبات، و عمليات دفع مختلف أنواع الفواتير، وخاصة الفواتير الخاصة بعمليات شراء الأدوية.
  1. إعداد الميزانية الختامية للمؤسسة.
  2. دفع مختلف الفواتير خاصة الفواتير الخاصة بشراء الأدوية، فهي تأخذ حصة الأسد من ديون المؤسسة.
  3. عمليات الجرد التي تنظم مرتين في السنة، وتكون على مستوى الوكالة التجارية، او على مستوى الوكالات الصيدلانية الموزعة على الولايات التابعة لها.
  4. متابعة أرصدة المؤسسة بالبنك الذي يكون يومي تقريبا.
  5. تحويل المداخل التي تتحصل عليها المؤسسة إلى أرصدة المؤسسة الأم، حيث تقوم هذه الاخير بتحويل نسبة من هذه المداخل إلى الوكالات التسعة لتسيير أمورها المالية.
5. **المصلحة التجارية:** وتعتبر كذلك المصلحة الفقيرة للمؤسسة فهي تتابع كل ما يتعلق بالوكالات، من مهامها:
  1. متابعة الطلبات من الأدوية والمواد الشبه الصيدلانية و المخزون الذي تحوز عليه كل وكالة صيدلانية.
  2. متابعة عمليات المبادلة للأدوية والمواد الشبه الصيدلانية بين الوكالات.
  3. متابعة رقم الأعمال الذي يصرح به مسؤول الوكالة.
  4. متابعة المخزون التالف أو المواد المنتهية الصلاحية التي يصرح بهام مسؤول الوكالة.
  5. **مصلحة التفتيش:** موظفي هذه المصلحة يدور حول الجولات التفتيشية المبرمجة أو الفجائية للوكالات الصيدلانية، حيث تتم مراقبة عمل الوكالة والوقوف على التجاوزات التي يقوم بها مسؤول الوكالة أو العمال

الذين ينوبونه، في ختام الجولة يقدم تقرير إلى المدير من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة، وفي نهاية كل فترة تقريبا كل 6 أشهر يقدم حوصلة شاملة على عمل هذه المصلحة.

6. مصلحة شؤون العاملين: تكفل هذه المصلحة بكل ما يرتبط بالموارد البشري ومن أهم مهامها:

1. عمليات التوظيف الخارجي أو عمليات الترقية الداخلية للعمال الذين تتوفر فيهم شروط الترقية.

2. عمليات التدريب والتكوين للعمال وإن كانت قليلة.

3. متابعة المسار المهني للموظف.

4. متابعة ملفات التقاعد الخاصة الموظفين والعمال الذين أتموا مدة الخدمة المطلوبة والذين تتوفر فيهم شروط الاستفادة من التقاعد.

5. حساب قيمة الاشتراكات الشهرية لصندوق التأمينات الاجتماعية.

6. حساب مرتبات الموظفين، مع احتساب رقم الأعمال الذي تقده كل وكالة صيدلانية.

7. متابعة الإجراءات التأديبية للعمال المخالفين لقوانين المؤسسة.

7. مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل ما يتعلق بالشؤون الخاصة بالعمال، حيث تقوم

بإنشاء ملف شخصي عن كل عامل، يكون فيه كل الوثائق الخاصة بالوثائق الخاصة بالحالة المدنية وشهادات العائلة، وشهادات التمرس لأطفال العمال وهذا لضمان استفادة كل العمال من المنح الخاصة بالزوجة والأطفال، والعمل على حل كل المشاكل التي تواجه العامل مع مختلف الهيئات والإدارات، وهذا لضمان تفرغ العامل لما هو مطلوب منه.

8. مصلحة الأرشيف: تقوم هذه المصلحة بحفظ أرشيف المؤسسة، وترتيب الوثائق والمستندات الخاصة بكل المصالح الأخرى بشكل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

9. مصلحة المنازعات: المكلفين بهذه المصلحة الدول الذي موكل لهم هو متابعة القضايا القانونية، والعمل على الدفاع على مصالح المؤسسة أمام الجهات العدلية، والمشاركة في حل كل الخلافات القانونية، مع الأطراف الداخلية للمؤسسة أو الأطراف الخارجية.

10. مصلحة الإعلام الآلي: تشرف على ما يتعلق بجانب الإعلام الآلي

11. مصلحة التحصيل: وهي مصلحة مهمتها تحصيل ديون الشركة عند الصناديق المتعاقدة معها المؤسسة، حيث تقوم هذه المصلحة بمتابعة عمليات تسديد لهذه الصناديق لحقوق الأدوية التي تم بيعها للمؤمنين عند هذه الصناديق، ومقارنة ما تم تسديده للشركة بما تم التصريح به من طرف مسؤولي الوكالات الصيدلانية.

12. **الوكالات الصيدلانية:** وهي أهم وحدة في المؤسسة، حيث هي التي يتم بها بيع الأدوية والمواد الشبه الصيدلانية، حيث يقوم مسؤولي الوكالات بطلب كل ما يلزمهم من الأدوية والمواد الشبه الصيدلانية التي تلزمهم لتوفير كل ما يطلبه المريض، ويكون البيع اما عن طريق النقود مباشرة وهذه الأموال يتم صبتها في رصيد المؤسسة مباشرة بعد نهاية العمل، أو عن طريق بطاقة الشفاء التي أصبحت أغلبية المبيعات تتم عن طريقها.

13. **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بـ:

1. تقوم بعمليات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة.
2. التعاقد مع الموردين .
3. الإشراف على حظيرة السيارات.
4. الإشراف على السائقين وعمال التنظيف وأعوان الحراسة.
5. الإشراف على المباني الخاصة بالمؤسسة أو بالوكالات.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في بداية دراستنا الميدانية التي تعتبر حلقة الربط بين مجوع المعارف النظرية من جهة وما يقابله في الواقع في المؤسسة، لا بد علينا أولاً تحديد الإطار المنهجي المتبع في الدراسة، ويلي هذا تحديد مجتمع الدراسة المختار الذي يلاءم موضوع بحثنا، ولقد جاء في هذا المبحث وصف للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتم وصف منهج الدراسة المتبع، أدواتها، مجتمعها وعينتها، المصادر جمع البيانات والمعلومات وكذا وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج (spss (v22 الإحصائي.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها

**أولاً: منهج الدراسة:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل وصف وتحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، ولقد اعتمدنا على الاستبيان في جمع هذه البيانات من المبحوثين وتصنيفها ووصفها كميًا بشكل دقيق وتحليلها إحصائياً.

**ثانياً: أداة الدراسة:** من أجل الدراسة الميدانية لقد اعتمدنا على الاستبيان التي تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، الذي تم توزيعها على العينة محل الدراسة الدرس. حيث تم من أجل إجراء الدراسة لميدانية وجمع البيانات والمعلومات اعتمدنا على استبيان الذي يعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، واستخدمنا الاستبيان الإلكتروني بالخدمة التي يقدمها موقع [www.google.com](http://www.google.com)، واعتمدنا على هذه التقنية بسبب الوضع الذي تمر به البلاد بسبب مرض كوفيد 19 من جهة ومن جهة أخرى بسبب بعد المسافة حيث عدد كبير من العمال

خارج ولاية بسكرة وكذلك بسبب التسهيلات التي يقدمها الموقع من جهة ترتيب وفرز الردود، ولذلك تمت الاستعانة بها لمعرفة آرائهم في المحاور المدرجة في هذه الاستبانة، من جهة على محور الرضا الوظيفي ومن جهة أخرى على الأداء الوظيفي، حيث يحتوي الاستبيان على 43 سؤال، كما هي موضحة في الملحق رقم (01).

**بناء الاستبيان:** صمم الاستبيان بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة سهلة وواضحة، كما كانت الأجوبة على الأسئلة وفق الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، حيث تضمن الاستبيان على ما يلي:

**مقدمة الاستبيان:** كانت مقدمته عبارة عن رسالة موجهة لعمال المؤسسة ENDIMED وكالة بسكرة، تم التحديد فيها الهدف من الدراسة المتمثل في معرفة اثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري.

**محتوى الاستبيان:** تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

**الجزء الأول:** يرتكز من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويحتوي على 5 فقرات.

**الجزء الثاني:** تم تقسيمه إلى محورين هما الرضا الوظيفي بـ26 فقرة و أداء المورد البشري بـ17 فقرة، وتم تقسيم هذه المحاور إلى:

**المحور الأول الرضا الوظيفي:** وقسم إلى أربعة أبعاد

**البعد الأول:** الراتب والحوافز يحتوي على 8 فقرات.

**البعد الثاني:** علاقات العمل يحتوي على 7 فقرات.

**البعد الثالث:** ظروف العمل يحتوي على 7 فقرات.

**البعد الرابع:** نمط الإشراف يحتوي على 4 فقرات.

**المحور الثاني أداء المورد البشري:** يحتوي على 17 فقرة.

وتم إعداد الاستبيان بالمراحل التالية:

✓ إعداد الاستبيان الأولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

✓ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات والأخذ بتوجيهاته.

✓ توزيع الاستبيان على 50 عامل من عمال المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2020/08/01 إلى غاية

2020/08/31.

ولقد اعتمدنا على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما هو موضح:

الشكل ( III-3) : درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

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

### ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من 68 عامل يمثلون كل عمال endimed وكالة بسكرة موزعين على ثلاث ولايات وقد تم التعريف سابقا بهذه المؤسسة، تم إرسال الاستبيان إلى 50 عامل الذين تم اختيارهم ليكونوا عينة الدراسة، وهم من مختلف الرتب والفئات العمرية والوظيفية ومن كلا الجنسين، قام 44 منهم الرد على الاستبيان، وهو ما يمثل نسبة 88% من مجموع الاستبيانات المرسله وهو حجم عينة كافي لاختبار الدراسة.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليب تحليلها

#### أولاً: مصادر جمع البيانات

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على أنواع وأدوات لجمع البيانات، يوجد هناك نوعين من مصادر جمع البيانات وهي المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وانطلاقاً منها تم تصنيف البيانات أولية وبيانات ثانوية.

**المصادر الأولية:** تم الحصول على البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، وتم استرداده وتفريغه وتحليل نتائجه باستخدام برنامج الإحصائي (v.22) spss وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعلومات والمعطيات من الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير ذات علاقة بموضوع الدراسة، والهدف من ذلك أي استخدام هذه المصادر هو التعلم على الكيفية والطريقة العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صورة عامة على موضوع الدراسة.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال برنامج (v.22) spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات التالية:

➤ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة ووصف خصائص العينة.

➤ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

➤ المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسة ومدى استجابة أفراد العينة تجاه أبعاد ومحاور الدراسة.

➤ تحليل معامل الانحدار المتعدد.

**المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها**

**أولاً: صدق أداة الدراسة**

ويتم حساب معامل صدق المحك من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير الرضا الوظيفي يبلغ (0,944)، ومعامل صدق المحك لمتغير أداء المورد البشري يبلغ (0,915)، أما معامل صدق الاستبيان ككل فقد بلغ (0,962).

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة**

ونقصد بها هو مدى الحصول على نفس النتائج أو الحصول على نتائج مقارنة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير، وحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول ( III-1 ) : معاملات الثبات والصدق**

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل صدق المحك
الرضا الوظيفي	26	0,893	0,944
اداء المورد البشري	17	0,839	0,915
كل الاستبيان	43	0,927	0,962

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss(v.22)

من خلال النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج spss(v.22) نجد أن معامل ألفا كرونباخ لكل من المتغيرين بلغت (0,962) وهي أكبر من (0,60) وبالتالي يمكننا القول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة و بالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على مجتمع الدراسة.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.**

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل الإجابات

الفرع الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

سوف نقوم بدراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، حيث تظهر على الشكل التالي:

توزيع العينة حسب الجنس :

الشكل ( III-4 ) :توزيع العينة حسب الجنس

الجدول ( III-2) : توزيع العينة حسب الجنس



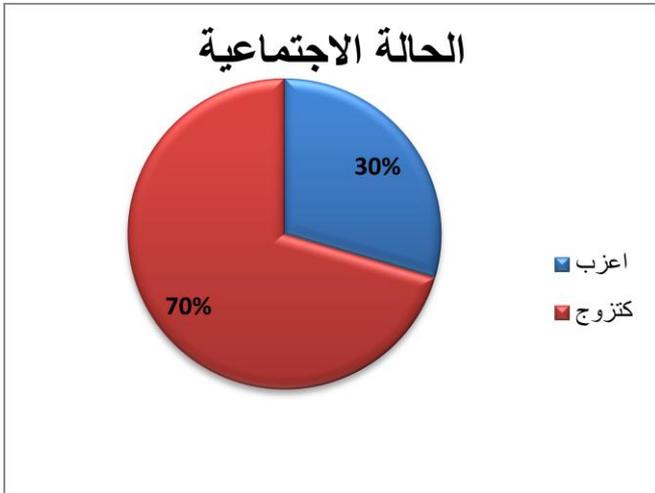
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	%70
أنثى	13	%30
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

تتكون العينة المدروسة من 44 عامل، نجد إن الجنس ذكر هو الغالب على هذه الدراسة حيث بلغت نسبتهم 70% من مجموع العينة أما نسبة الإناث بلغت 30%، وهذا راجع إلى إن عمال الوكالات الصيدلانية يتطلب السفر كثيرا من وإلى الوكالات.

• توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الشكل ( III-5 ): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



الجدول ( III-3 ): توزيع العينة حسب الحالة

الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	31	70%
متزوج	13	30%
	44	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

من خلال الجدول نجد أن الأغلبية من العمال عزاب، حيث يقدر عددهم 31 عامل بنسبة 70% ، أما العدد الباقي أي 13 عامل بنسبة 30% هم متزوجين، وهذا ما يعكسه جدول الأعمار، فأغلبية العمال هم من الشباب أو من أقل من 50 سنة.

• توزيع العينة حسب العمر:

الشكل ( III-6 ): توزيع العينة حسب العمر

الجدول ( III-4 ): توزيع العينة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	07	16%
من 31 الى 40 سنة	20	45%
من 41 الى 50 سنة	10	23%
من 51 الى 60 سنة	06	14%
اكبر من 60 سنة		2%
المجموع		100%

من خلال الجدول نجد أن اغلب العمال هم من الفئة الثانية أي تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة أي من فئة الشباب، حيث يصل عددهم 20 عامل ما يمثل 45% من مجموع العينة، أما الفئة الثالثة تأتي في المرتبة الثانية بعدد 10 عمال بنسبة 23%، وتليها الفئة الأولى بتعداد 07 عمال بنسبة 16%، أما الفئة الرابعة تأتي بعدها بتعداد 14 عامل بنسبة 14%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية الأكبر من 60 سنة بشخص واحد بنسبة 02%، نلاحظ أن أغلبية العمل هم من العمل متوسطي العمر وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة جذب اليد العاملة الشابة، بالإضافة إلى استفادة الكثير من العمال من التقاعد المسبق في السنوات الأخيرة، وهذا ما أفقد اليد العاملة الخبرة.

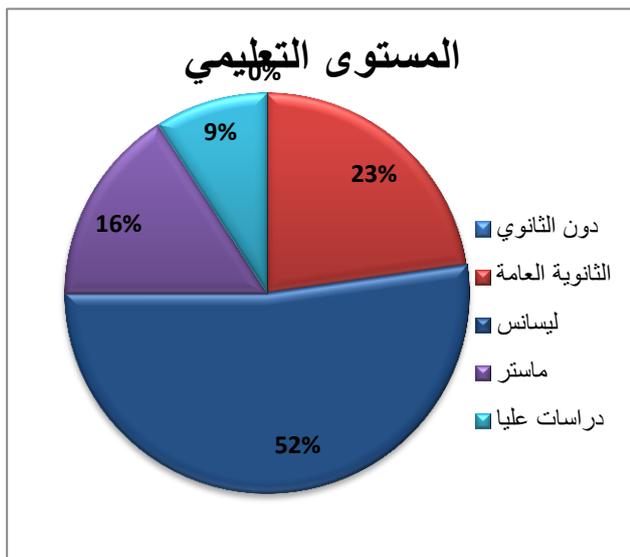
• توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل ( III-7 ): توزيع العينة حسب المستوى

الجدول ( III-5 ): توزيع العينة حسب

العلمي

المستوى العلمي



المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دون الثانوي	00	00%
الثانوية العامة	10	23%
ليسانس	23	52%
ماستر	07	16%
دراسات عليا	04	09%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

من خلال الجدول نجد أن النسبة الأكبر من 23 عامل ذو شهادة ليسانس بنسبة 52%، تليها مستوى الثانوي بعدد 10 عمال بنسبة 23%، ثم تأتي شهادة الماستر ب 7 عمال أي بنسبة 16%، وفي الأخير أصحاب الشهادات العليا بعدد 4 عمال يقدر 9% نلاحظ أن أغلبية العمل ذو مستوى علمي عالي وهذا ما يعكس سياسة الشركة في جذب أصحاب الشهادات الجامعية لرفع من أداء المؤسسة.

• توزيع العينة حسب مدة العمل بالمؤسسة:

الجدول ( III-6): توزيع العينة حسب مدة العمل في

المؤسسة

مدة العمل في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	23%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	15	34%
من 10 إلى اقل من 15 سنة	07	16%
من 15 إلى اقل من 20 سنة	07	16%
أمن 20 سنة و أكثر	05	11%
المجموع	44	100%

الجدول ( III-8): توزيع العينة حسب مدة العمل

في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

ما نلاحظه من الجدول أن النسبة الأكبر من العمال 15 عامل بنسبة 34% من العمال يملكون أكثر من 5 سنوات و اقل من 10 سنوات، أما النسبة الثانية الذين يملكون اقل من 5 سنوات بنسبة 23%، يلي ذلك العمال الذين يملكون مدة عمل من 10 إلى اقل من 15 سنة بتعداد 07 عمال بنسبة 16% بالتساوي مع من يملكون من 15 إلى 20 سنة، أما الفئة الأخيرة للذين يملكون أكثر من 20 سنة بنسبة 11%، نلاحظ أن أغلبية العمال يملكون خبرة قليلة أو متوسطة وهذا راجع أن أغلبية العمال القدامى قد استفادوا من التقاعد المسبق وحل محلهم عمال تم تكوينهم على يد هؤلاء العمال القدامى.

الفرع الثاني: عرض نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد الاستبيان:

1- الوصف الإحصائي لأبعاد الاستبيان

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أسئلة الاستبيان حسب كل بعد، وبناءً على قيمة المتوسط الحسابي باستخدام مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي، نستطيع منع دراسة العلاقة بين المحاور ومعرفة و معرفة أي المحاور الأقوى ارتباطاً و الأقل ارتباطاً.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي ، يتم ذلك من خلال إيجاد المدى بالمعادلة التالية:

$$\text{المدى} = (\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{المدى} = (5 - 1) / 5 = 0.8$$

تم قسمة المدى على عدد الفئات ( $5/4 = 0.8$ ) و بعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس ( $0.8 + 1$  الحد الأدنى للمقياس = 1.8) كما هو موضح في الجدول رقم ( III-7).

الجدول ( III-7):معايير تحديد الإتجاه

الرأي	المدى
مرتفع	من 1.00 إلى 1.8
	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	من 2.6 إلى 3.4
منخفض	من 3.4 إلى 4.2
	من 4.2 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالب

وقد جاءت نتائج كما هو موضحة:

➤ الرضا الوظيفي: يتكون هذا المتغير على 26 فقرة، موزعة على 4 ابعاد كما هي ظاهر في الجداول التالية:

الجدول ( III - 8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الراتب و الحوافز

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
أنا راضي عن مستوى راتبي	4.06	1.108	التكرار	19	17	01	06	01	منخفض
			النسبة %	43.2	38.6	2.3	13.6	2.3	
ينتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به	4.25	0.991	التكرار	23	14	02	05	00	منخفض
			النسبة %	52.3	31.8	4.5	11.4	00	
المؤسسة تقدم رواتب عادلة لمن هم في نفس الوظيفة	3.65	1.256	التكرار	13	16	05	07	03	منخفض
			النسبة %	29.5	36.4	11.4	15.9	6.8	
التحقت بالمؤسسة بسبب الراتب الجيد	4	0.889	التكرار	13	22	05	04	00	منخفض
			النسبة %	29.5	50	11.4	9.1	00	
استفدت سابقاً من زيادة في راتبي	3.72	1.148	التكرار	13	17	03	11	00	منخفض
			النسبة %	29.5	38.6	6.8	25	00	
المؤسسة تمنح زيادات مالية مناسبة	4.11	0.813	التكرار	15	21	06	02	00	منخفض
			النسبة %	34.1	47.7	13.6	4.5	00	
المؤسسة تقدم مكافآت عند انتهاء علاقة العمل	3.25	1.314	التكرار	11	08	09	13	03	متوسط
			النسبة %	25	18.2	20.5	29.5	6.8	
المكافآت تقدم بطريقة عادلة بين الموظفين	3.75	1.037	التكرار	10	21	06	06	01	منخفض
			النسبة %	22.7	47.7	13.6	13.6	2.3	
والحوافز بعد الراتب	3.91	0.871							منخفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج (spss(v.22)

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.91) بانحراف معياري (0.871) فهو بمستوى أهمية منخفضة، وهذا راجع إلى الوضعية المالية للمؤسسة، فالمؤسسة تعاني من ديون كبيرة تعجز عن سدادها وبالتالي لا يمكنها أن ترفع من رواتب عمالها، أو منحهم مكافآت مقابل أدائهم أو في نهاية عقد العمل، هذا ما ولد تذمر كبير بين عمالها وهذا ما تعكسه الإجابات التي كانت على الرضا عن الراتب الذي يتحصلون عليه من المؤسسة إذن العبارة التي تقول:

✓ يساهم الراتب بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

اتجاهات العينة اتجاه الراتب جاءت منخفضة في حين افترضنا أن الراتب والحوافز تساهم بشكل كبير في الرضا.

### البعد الثاني: علاقات العمل

الجدول ( III-9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات علاقات العمل

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
المؤسسة تشجع على العمل الجماعي	3.20	1.211	التكرار	10	07	09	18	00	متوسط
			النسبة %	22.7	15.9	20.5	40.9	00	
هناك منافسة شريفة بين الزملاء في العمل	3.22	1.096	التكرار	07	11	11	15	00	متوسط
			النسبة %	15.9	25	25	34.1	00	
بيئة العمل تتسم بالود والاحترام	2.88	1.061	التكرار	03	13	04	24	00	متوسط
			النسبة %	6.8	29.5	9.1	54.5	00	
التواصل سهل مع المسؤولين المباشرين	2.77	1.075	التكرار	01	15	04	21	03	متوسط
			النسبة %	2.3	34.1	9.1	47.7	6.8	
المؤسسة تتواصل بشكل دائم مع الموظفين	3.02	1.210	التكرار	06	13	02	22	01	متوسط
			النسبة %	13.6	29.5	4.5	50	2.3	
أستطيع تقديم مقترحات للمسؤولين	3.04	1.055	التكرار	03	16	05	20	00	متوسط
			النسبة %	6.8	36.4	11.4	45.5	00	

منخفض	02	07	08	22	05	التكرار	1.045	3.47	المسؤولين يأخذون مقترحاتنا بعين الاعتبار
	4.5	15.9	18.2	50	11.4	النسبة %			
متوسط							0.900	3.34	بعد علاقات العمل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.34) بانحراف معياري (0.900) فهو بمستوى أهمية متوسط، أما ومن خلال إجابات العمال في العينة نجد أن نسبة 40.9% قد أجابوا على الفقرة 9 على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي، وكذلك بيئة العمل التي تتسم بالود والاحترام بنسبة 54.5%، وهذا يعكس وجود هذا الشعور بين العمال، رغم وجود من لا يوافق على هذا الرأي خاصة عندما يتعلق بالمقترحات التي لا تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار وهذا ما جاء في الفقرة 15 التي كانت نسبة 50% من قالوا ان المؤسسة لا تعمل بمقترحاتهم، وهذا كون بعض المشاكل، إذن العبارة التي تقول:

✓ تساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

اتجاهات العينة اتجاه ظروف العمل جاءت متوسط في حين افترضنا أن علاقات العمل تساهم بشكل كبير في الرضا.

### البعد الثالث: ظروف العمل

الجدول ( III -10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات ظروف العمل

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
مكان العمل مناسب لأداء وظيفتي	3.36	1.277	التكرار	10	14	04	14	02	متوسط
			النسبة %	22.7	31.8	9.1	31.8	4.5	
المؤسسة وفرت كل الإمكانيات التي أحتاجها للعمل	3.81	1.146	التكرار	14	18	03	08	01	منخفض
			النسبة %	31.8	40.9	6.8	18.2	2.3	
يناسبني توقيت عملي	2.06	0.586	التكرار	02	03	35	04	00	مرتفع
			النسبة %	4.5	6.8	79.5	9.1	00	
يفوضني مسؤولي اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي	2.84	1.098	التكرار	02	15	03	22	02	متوسط
			النسبة %	4.5	34.1	6.8	50	4.5	
يشعرني المسؤول	2.75	1.241	التكرار	04	11	05	18	06	متوسط

	13.6	40.9	11.4	25	9.1	النسبة %			بالتقفة في النفس	
منخفض	02	07	05	23	07	التكرار	1.085	3.59	المؤسسة تخلو من بيروقراطية القرار	
	4.5	15.9	11.4	52.3	15.9	النسبة %				
منخفض	04	10	03	09	18	التكرار	1.450	3.61	أشعر بالاطمئنان على وظيفتي	
	9.1	22.7	6.8	20.5	40.9	النسبة %				
منخفض								1.158	3.49	بعد ظروف العمل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.49) بانحراف معياري (1.158) فهو بمستوى أهمية منخفض، حيث نجد أن 40.9% من قالوا أن المؤسسة لم توفر كل الإمكانيات التي يحتاجها العامل وهذا في الفقرة رقم 17، أن الظروف المالية الصعبة للمؤسسة هي التي جعلت المؤسسة لا تستطيع توفير المكان ولا الوسائل المناسبة للعمال لأداء ما هو مطلوب منهم، بالإضافة إلى ذلك أن مسؤولي المؤسسة مازالوا بعقلية التسيير البيروقراطي وهذا ما تعكسه نسبة الإجابة 52.3% على الفقرة 21، بالإضافة إلى عدم الشعور بالأمان على الوظائف وهذا كانت الفقرة 22 وكانت الإجابة 40.9% اجبوا غير موافقين بشدة على مستقبل وظائفهم، إذن العبارة التي تقول:

✓ تساهم علاقات العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .

اتجاهات العينة اتجاه ظروف العمل جاءت منخفضة في حين افترضنا أن ظروف العمل تساهم بشكل كبير في الرضا.

البعد الرابع: نمط الإشراف

الجدول ( III -11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات نمط الإشراف

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
تعمل الإدارة وفق نظام مركزية القرار	2.27	0.973	التكرار	01	06	04	26	07	مرتفع
			النسبة %	2.3	13.6	9.1	59.1	15.9	
تلجا الإدارة لتفويض السلطة في بعض الأحيان	2.88	1.145	التكرار	03	13	08	16	04	متوسط
			النسبة %	6.8	29.5	18.2	36.4	9.1	
يتم التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل	3.02	1.151	التكرار	05	11	11	14	03	متوسط
			النسبة %	11.4	25	25	31.8	6.8	

مرتفع	07	24	08	04	01	التكرار	0.924	2.27	الهيكل التنظيمي غير مرن
	19.5	54.5	18.2	9.1	2.3	النسبة %			
مرتفع							0.788	2.27	نمط الإشراف

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.27) بانحراف معياري (0.788) فهو بمستوى أهمية مرتفع، إن نمط الإشراف في المؤسسة حسب إجابات العينة في هذا البعد تعكس عدم موافقتهم عليها، وهذا ما نلاحظه في الإجابة على الفقرة 23 التي تقول إن الإدارة تعمل وفق نظام مركزية القرار بنسبة موافقة 59.1% من مجموع العينة، وكذلك الهيكل التنظيمي 54.5% منهم من يوفق على أن الهيكل التنظيمي غير مرن، وهذا ما انعكس على إجابات العينة، إذن العبارة التي تقول:

✓ يساهم نمط الإشراف بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .  
اتجاهات العينة اتجاه ظروف العمل جاءت مرتفع في حين افترضنا أن ظروف العمل تساهم بشكل كبير في الرضا.

➤ أداء المورد البشري: يتكون هذا المتغير على 17 فقرة، جاءت نتائج الاستبيان كما هو موضح في الجدول (

الجدول ( III -12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات

أداء المورد البشري

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
يوجد توصيف وظيفي محدد لعملي	2.88	1.039	التكرار	03	12	06	23	00	متوسط
			النسبة %	6.8	27.3	13.6	52.3	00	
مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي	2.84	1.055	التكرار	02	14	04	23	01	متوسط
			النسبة %	4.5	31.8	9.1	52.3	2.3	
خبرتي تتناسب وطبيعة وظيفتي	2.40	0.995	التكرار	03	04	04	30	03	مرتفع
			النسبة %	6.8	9.1	9.1	68.2	6.8	
الأهداف المطلوبة مني واضحة	2.72	1.128	التكرار	05	06	07	24	02	متوسط
			النسبة %	11.4	13.6	15.9	54.5	4.5	
أبدل الجهد الكافي لإنجاز مهامي في الوقت المحدد	1.86	0.701	التكرار	00	02	02	28	12	مرتفع
			النسبة %	00	4.5	4.5	63.6	27.3	
الترزم بتعليمات المسؤولين	2.04	0.776	التكرار	01	02	02	32	07	مرتفع
			النسبة %	2.3	4.5	4.5	72.7	15.9	
أستغل الإمكانيات المتاحة لإنجاز عملي	1.84	0.607	التكرار	00	01	02	30	11	مرتفع
			النسبة %	00	2.3	4.5	68.2	6.8	
الترزم بساعات العمل المطلوبة	2.04	0.745	التكرار	00	03	04	29	08	مرتفع
			النسبة %	00	6.8	9.1	65.9	18.2	
مستعد للعمل خارج	2.11	1.039	التكرار	03	02	02	27	10	مرتفع

	22.7	61.4	4.5	4.5	6.8	النسبة %			الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب
متوسط	02	14	08	18	02	التكرار	1.052	3.09	معايير تقييم الأداء واضحة
	4.5	31.8	18.2	40.9	4.5	النسبة %			
متوسط	01	18	08	14	03	التكرار	1.056	3	تتم مناقشتي عند تقييم الأداء
	2.3	40.9	18.2	31.8	6.8	النسبة %			
متوسط	02	08	09	21	04	التكرار	1.039	3.38	تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة
	4.5	18.2	20.5	47.7	9.1	النسبة %			
منخفض	00	11	04	24	05	التكرار	0.999	3.52	تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية
	00	25	9.1	54.5	11.4	النسبة %			
منخفض	01	07	05	25	06	التكرار	0.990	3.63	تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم
	2.3	15.9	11.4	56.8	13.6	النسبة %			
مرتفع	03	26	08	07	00	التكرار	0.846	2.43	يساعدني التقييم على تحديد ما ينقصني من مهارات
	6.8	59.1	18.2	15.9	00	النسبة %			
متوسط	02	13	07	16	06	التكرار	1.163	3.25	تبحث المؤسسة عن طرق لتحسين أداء الموظفين
	4.5	29.5	15.9	36.4	13.6	النسبة %			
متوسط	01	14	07	12	10	التكرار	1.221	3.36	الإدارة تهتم بتحسين أداء الموظفين
	2.3	31.8	15.9	27.3	22.7	النسبة %			
متوسط							0.940	3.12	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

من خلال قراءتنا للجدول ( III-12) نجد أن العمال المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول أداء المورد البشري، حيث جاء المتوسط الحسابي (3.12) وانحراف معياري قدره (0.940)، وجاءت متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات المرتبطة بأداء المورد البشري كالتالي:

الفقرة الأولى: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (2.88) ومعامل انحدار (1.039)، حيث إن 52.3% من العمال يقولون أن هناك توصيف وظيفي محدد لعملهم، أما 27.3% من العمال فلا يرون أن هناك توصيف وظيفي محدد لعملهم بعبارة غير موافق، أما ما نسبته 13.6% من العمال محايدون على هذه الفقرة، أما 6.8% الباقية غير موافقة بشدة على أن هناك توصيف وظيفي محدد لعملهم.

الفقرة الثانية: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (2.84) ومعامل انحدار (1.055)، حيث إن 52.3% من العمال يقولون أن المهام الموكلة إليهم تتطابق مع التوصيف الوظيفي المحدد لعملهم، أما 31.8% من العمال فلا يرون أن هناك تطابق، أما 9.1% محايد على هذه الفقرة، أما 4.5% غير موافق على أن مهام عملهم مطابقة للوصف الوظيفي، و 2.3% يوافق بشدة على أن هناك تطابق.

الفقرة الثالثة: فقد جاءت بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (2.40) ومعامل انحدار (0.995)، حيث أن 68.2% من العمال في العينة يقولون أن خبرتهم تتناسب مع طبيعة وظيفته، و 9.1% يتماثل فيها من يقول إنه محايد أو غير موافق على خبرته تتناسب وطبيعة وظيفته، 6.8% يتماثل فيها من يقول أنه موافق بشدة أو غير موافق بشدة على هذه الفقرة.

الفقرة الرابعة: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (2.72) ومعامل انحدار (1.128)، حيث أن 54.5% من العمال يقولون أن الأهداف المطلوبة منهم لتأدية مهامهم واضحة، وما نسبته 15.9% من العمال محايد على هذه الفقرة، أما نسبة 13.6% منهم غير موافق على أن الأهداف واضحة، والغير موافق بشدة على الفقرة فنسبتهم 11.4%، والموافق بشدة بنسبة 4.5%.

الفقرة الخامسة: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (1.86) ومعامل انحدار (0.701)، حيث أن 63.6% من العمال يقولون أنهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم، وما نسبته 27.3% منهم يوافق بشدة على العبارة، ونسبة 4.5% غير موافق أو محايد على العبارة.

الفقرة السادسة: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (2.04) ومعامل انحدار (0.776)، حيث إن 72.7% من العمال يقولون أنهم يلتزمون بتعليمات المسؤولين، أما بنسبة 15.9% يوافق بشدة على العبارة، أما المحايدون وغير الموافقين فيبلغون نسبة 4.5%، و 2.3% منهم غير موافق بشدة على الفقرة .

الفقرة السابعة: فقد جاءت بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (1.84) ومعامل انحدار (0.701)، حيث ان 63.6% من العمال يقولون أنهم يبذلون الجهد الكافي لانجاز مهامهم، وما نسبته 27.3% منهم يوافق بشدة على العبارة، ونسبة 4.5% غير موافق او محايد على العبارة.

الفقرة السابعة: فقد جاءت بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (41.8) ومعامل انحدار (0.607)، حيث أن 68.2% من العينة يقولون أنهم يستغلون الإمكانيات المتاحة لانجاز عملهم بدرجة موافق ، وما نسبته 6.8% منهم يوافق بشدة على العبارة، ونسبة 4.5% محايد على العبارة.

الفقرة الثامنة: فقد جاءت بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (2.04) ومعامل انحدار (0.7450)، حيث ان 65.9% من العينة يلتزمون بساعات العمل المطلوبة، وما نسبته 18.2% منهم يوافق بشدة على العبارة، ونسبة 9.1% محايد على العبارة، و6.8% لا يلتزم بساعات العمل بدرجة غير موافق.

الفقرة التاسعة: فقد جاءت بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (2.11) ومعامل انحدار (1.039)، حيث ان 61.4% من العينة مستعدون للعمل خارج الأوقات الرسمية لانجاز المطلوب منهم، و22.7% مستعدون بموافق بشدة، ونسبة 6.8% من العينة غير موافقة بشدة على الفقرة، أما نسبة 4.5% نسبة المحايدون وغير الموافقين.

الفقرة العاشرة: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (3.09) ومعامل انحدار (1.052)، حيث ان 40.9% من العينة يقولون إن معايير تقييم الأداء غير واضحة بدرجة غير موافق، وما نسبته 31.8% موافق على ان هذه المعايير واضحة، و 18.2% منهم محايدون، أما الموافقين بشدة أو غير الموافقين بشدة فبنسبة 4.5%.

الفقرة الحادية عشر: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (3) ومعامل انحدار (1.052)، ما نسبته 40.9% يوافقون على انه تتم مناقشتهم عند تقييم الأداء، و 31.8% منهم يوافقون على انه تتم هذه المناقشة، و 18.2% محايدون أما الذين لا يوافقون بشدة فنسبتهم 6.8% و 2.3% يوافقون بشدة.

الفقرة الثانية عشر: فقد جاءت بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (3.38) ومعامل انحدار (1.039)، جاءت نسبة 47.7% من العينة يقولون أن التقييم يتم بطريقة عادلة، و20.5% منهم محايدون، أما نسبة 18.2% فلا يوافقون بان التقييم لأدائهم يتم بطريقة عادلة، أما 9.1% منهم لا يوافق بشدة على الفقرة، و 4.5% يوافق بشدة على أن التقييم يتم بطريقة عادلة.

الفقرة الثالثة عشر: فقد جاءت بمستوى أهمية منخفض بمتوسط حسابي (3.52) ومعامل انحدار (0.999)، حيث ان 54.5% من العينة لا يعتقدون أن المؤسسة تقدم لهم المؤسسة مكافآت على أساس نتائج التقييم، أما

25% منهم فيوافقون على أن المكافآت المالية تمنح على أساس التقييم، أما 11.4% فلا يوافقون بشدة على الفقرة، 9.1% منهم محايدون.

الفقرة الرابعة عشر: فقد جاءت بمستوى أهمية منخفض بمتوسط حسابي (3.63) ومعامل انحدار (0.990)، حيث إن 56.8% من العينة لا يوافقون على أنه تحدد المؤسسة برامج تدريبية على نتائج التقييم، أما ما نسبته 15.9% فيوافقون على هذه الفقرة، و 13.6% من العينة تقول أنها غير موافقة بشدة، أما 11.4% فهم محايدون أما الباقي أي 2.3% فيوافقون بشدة على الفقرة.

الفقرة الخامسة عشر: فقد جاءت بمستوى أهمية منخفض بمتوسط حسابي (2.43) ومعامل انحدار (0.846)، حيث إن 59.1% من العينة يوافقون على أن التقييم على تحديد ما ينقصهم من مهارات، أما 18.2% فهم محايدون، 15.9% فهم لا يوافقون على هذه الفقرة، و 6.8% لا يوافقون بشدة.

الفقرة السادسة عشر: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (3.25) ومعامل انحدار (1.163)، حيث إن 36.4% من العينة لا يوافقون بأن المؤسسة تبحث على طرق لتحسين أداء الموظفين، أما 29.5% فيوافقون على أن المؤسسة تبحث على هذه الطرق، أما 15.9% فهم محايدون، و 13.6% فهم غير موافقين بشدة للفقرة، أما الباقي أي 4.5% فهم موافقون بشدة.

الفقرة السابعة عشر: فقد جاءت بمستوى أهمية متوسط بمتوسط حسابي (3.36) ومعامل انحدار (1.221)، حيث إن 31.8% من العينة يعتقدون أن المؤسسة تهتم بتحسين أداء الموظفين، أما 27.3%، فلا يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتحسين الأداء الموظفين، 22.7% من العينة لا توافق بشدة على الفقرة، و 15.9% فهم محايدون، والباقي أي 2.3% فهم موافقون بشدة على الفقرة.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها

#### الفرضية الرئيسية

بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: يوجد أثر للرضا الوظيفي على أداء المورد البشري بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة وكالة بسكرة. عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

الفروض الإحصائية :

- الفرض العدمي  $H_0$  : نموذج الانحدار غير المعنوي (لا يوجد أثر للرضا الوظيفي بأبعاده على أداء المورد البشري)

- الفرض البديل H1 : نموذج الانحدار المعنوي (يوجد اثر للرضا الوظيفي بأبعاده على أداء المورد البشري)

حيث تشير نتائج الدراسة حسب جدول تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار (ANOVA) مايلي :

**الجدول ( III -13):** تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (الرضا الوظيفي وأداء المورد البشري)

القيمة الإحتمالية Sig	F	متوسط المربعات Mean.S	درجات الحرية Degrees.F	مجموع المربعات Sum of squares	المصدر
,000 <sup>b</sup>	13,649	5,551	4	22,203	الانحدار
		,407	39	15,860	البواقي
			43	38,063	المجموع

المتغير المستقل : الرضا الوظيفي ، المتغير التابع : إدارة المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الانحدار ANOVA ، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز ، علاقات العمل ، ظروف العمل ، نمط الإشراف ) و أداء المورد البشري كمتغير تابع حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 ، % ، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي ( لا يوجد اثر للرضا الوظيفي على أداء المورد البشري)، ونقبل الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي ( هناك اثر للرضا الوظيفي على أداء المورد البشري).

**الفرضيات الفرعية:**

1-الفرضية الفرعية الأولى:

الفروض الإحصائية :

- الفرض العدمي H0 : نموذج الانحدار غير المعنوي (لا يساهم الراتب والحوافز بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).
- الفرض البديل H1 : نموذج الانحدار المعنوي ( يساهم الراتب والحوافز بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

حيث تشير نتائج الدراسة حسب جدول تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار (ANOVA) مايلي :

الجدول ( III -14): تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (الراتب والحوافز و الرضا الوظيفي)

المصدر	مجموع المربعات Sum of squares	درجات الحرية Degrees.F	متوسط المربعات Mean.S	F	القيمة الإحتمالية Sig
الانحدار	3,831	1	3,831	11,796	,001 <sup>b</sup>
البواقي	13,640	42	,325		
المجموع	17,472	43			

المتغير المستقل : الراتب والحوافز ، المتغير التابع : الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الإنحدار ANOVA ، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الراتب والحوافز والرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig = 0.001 وهي أقل من 0.05 ، % ، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي (لا يساهم الراتب والحوافز بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة)، ونقبل الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي(يساهم الراتب والحوافز بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

## 2-الفرضية الفرعية الثانية:

الفروض الإحصائية :

- الفرض العدمي H0 : نموذج الانحدار غير المعنوي (لا تساهم علاقات العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).
- الفرض البديل H1 : نموذج الانحدار المعنوي(تساهم علاقات العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

حيث تشير نتائج الدراسة حسب جدول تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار (ANOVA) مايلي :

الجدول ( III -15): تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (علاقات العمل والرضا الوظيفي)

المصدر	مجموع المربعات Sum of squares	درجات الحرية Degrees.F	متوسط المربعات Mean.S	F	القيمة الإحتمالية Sig
الانحدار	,153	1	1,53	,370	,546 <sup>b</sup>
البواقي	17,319	42	,412		
المجموع	17,472	43			

المتغير المستقل : علاقات العمل ، المتغير التابع الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الإنحدار ANOVA ، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل علاقات العمل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig = 0.546 وهي اكبر من 0.05 ، % ، و بالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي ( لا تساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة )، ونرفض الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي( تساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

### 3-الفرضية الفرعية الثالثة:

الفروض الإحصائية :

- ❖ - الفرض العدمي H0 : نموذج الانحدار غير المعنوي (لا تساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).
- الفرض البديل H1 : نموذج الانحدار المعنوي( تساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

حيث تشير نتائج الدراسة حسب جدول تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار (ANOVA) مايلي :

الجدول ( III -16): تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (ظروف العمل والرضا الوظيفي)

المصدر	مجموع المربعات Sum of squares	درجات الحرية Degrees.F	متوسط المربعات Mean.S	F	القيمة الإحتمالية Sig
الانحدار	1,203	1	1,203	3,106	,085 <sup>b</sup>
البواقي	16,268	42	,387		
المجموع	17,472	43			

المتغير المستقل : ظروف العمل ، المتغير التابع : الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الانحدار ANOVA ، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الرضا الوظيفي و ظروف العمل كمتغير تابع حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig = 0.085 وهي اكبر من 0.05 ، % ، و بالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي (لا يساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة)، ونرفض الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي(يساهم ظروف العمل بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

الفروض الإحصائية :

- ❖ - الفرض العدمي H0 : نموذج الانحدار غير المعنوي (لا يساهم نمط الإشراف بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).
- الفرض البديل H1 : نموذج الانحدار المعنوي(تساهم نمط الإشراف كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

حيث تشير نتائج الدراسة حسب جدول تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار (ANOVA) مايلي :

الجدول ( III -17): تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA (نمط الإشراف والرضا الوظيفي)

المصدر	مجموع المربعات Sum of squares	درجات الحرية Degrees.F	متوسط المربعات Mean.S	F	القيمة الإحتمالية Sig
الانحدار	2,674	1	2,674	7,591	,009 <sup>b</sup>
البواقي	14,797	42	,352		
المجموع	17,472	43			

المتغير المستقل : نمط الإشراف ، المتغير التابع : الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(v.22)

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الانحدار ANOVA ، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل نمط الإشراف و الرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig = 0.009 وهي اقل من 0.05 ، % ، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي (لا يساهم نمط الإشراف بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة)، ونقبل الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي(يساهم نمط الإشراف بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك تفاوت في أثر أبعاد الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة  $(\alpha) = 0.05$

للإجابة على هاته الفرضية سنعتمد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وقبل أن نقوم بتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد، يجب التأكد من توفر الشروط اللازمة التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا، ويتم ذلك كمايلي :

1- المعنوية الكلية للنموذج (F.test)

الفروض الإحصائية : - الفرض العدمي H0 : نموذج الانحدار غير المعنوي

- الفرض البديل H1 : نموذج الانحدار المعنوي

حيث تشير نتائج الدراسة حسب جدول تحليل التباين لإختبار معنوية الانحدار (ANOVA) مايلي :

الجدول ( III-18): تحليل التباين لنموذج الإنحدار ANOVA لأثر الرضا الوظيفي في تحقيق اداء المورد

البشري

القيمة الإحتمالية Sig	F	متوسط المربعات Mean.S	درجات الحرية Degrees.F	مجموع المربعات Sum of squares	المصدر
,000b	13,649	5,551	4	22,203	الانحدار
		,407	39	15,860	البواقي
			43	38,063	المجموع

المتغير المستقل : الرضا الوظيفي ، المتغير التابع : اداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الانحدار ANOVA ، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز، علاقات العمل ، ظروف العمل، نمط لإشراف) و أداء المورد البشري كمتغير حيث بلغت القيمة الإحتمالية Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 %، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي ونقبل الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي

الجدول ( III-19): معامل التحديد لأثر الرضا الوظيفي في تحقيق اداء المورد البشري

الخطأ المعياري للتقدير Std error-estmt	معامل التحديد المعدل R Square Adjusted	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
,63770	,541	,583	,764a	01

المتغير المستقل : الرضا الوظيفي ، المتغير التابع : اداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

ومنه حسب الجدول ( III-18) بلغت قيمة معامل التحديد R.square بين المتغير التابع و المستقل 58.3% مما و بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R.square Adjusted 54.1 % (اعتمدنا على معدل التحديد المعدل لأنه الأكثر دقة )، بمعنى أن 54.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء) تعزي أو تعود إلى المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة منها الخطأ العشوائي.

الجدول ( III-20): أثر معاملات انحدار الرضا الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	-,693	,740		-,937	,354
الأجور	,066	,134	,061	,496	,623
علاقات العمل	,544	,122	,520	4,443	,000
ظروف العمل	,346	,116	,427	2,992	,005
نمط الإشراف	,235	,143	,197	1,645	,108

المتغير المستقل : الرضا الوظيفي ، المتغير التابع : أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss(v.22)

من خلال الجدول ( III-19) يبين لنا معاملات الانحدار لمحور الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة B الغير معيارية لعلاقات العمل وظروف العمل ب: 0.544 و 0.346 على التوالي، وبدلالة معنوية اقل من 5 و لهذا نرى بأنهما يؤثران على أداء المورد البشري معنويا، في حين جاء بعد الأجور والحوافز وكذا نمط الإشراف غير طالين معنويا ومن فان التوجه نحو العمل بوحدة واحدة يزيد من أداء المورد البشري ب 54 بالمائة تقريبا والتوجه نحو ظروف العمل بوحدة واحدة يزيد من أداء المورد البشري ب0.346 بالمائة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة ENDIMED وحدة بسكرة، حيث تعرفنا على المؤسسة بشكل عام، وعرفنا على أنها إحدى فروع المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة، وتعرفنا على هيكلها ومصالحها، وعلى المهام التي تقوم بها المؤسسة، ومن ثم قمنا بتوزيع الاستبيانات وقد استخدمنا الاستبانة الالكترونية بسبب الظروف الصحية التي تمر بها البلد، على العاملين من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة " هل للرضا الوظيفي اثر على أداء المورد البشري "، بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج spss v.22، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضية الدراسة توصلنا إلى عدم قبولها وخلصنا إلى عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده الأربع (الراتب والحوافز، علاقات العمل، ظروف العمل، نمط الإشراف) على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

## خاتمة عامة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن اثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري، بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية وحدة بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على اثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري.

## أولا النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

### 1- النتائج النظرية:

- المورد البشري في المؤسسة هو المحرك الرئيسي في إدارة عجلة الإنتاج، ويعتبر هو المورد الأهم في أي منظمة، وعيه يعتمد في تحقيق أهداف المنظمة.
- اختلاف بين الباحثين في إيجاد مفهوم للرضا الوظيفي، وهذا راجع لاختلاف المجالات العلمية التي تناولت هذا المفهوم.
- اختلاف كذلك في تحديد الأبعاد الحقيقية المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- رضا العامل على احد العوامل لا يشترط أن يكون متفق عليه عند العمال الآخرين، أو أهمية احد هذه العوامل لا يشترط أن يكون له نفس الأهمية عند الباقين.
- أما من جانب الأداء يمكن القيام بعملية التقييم دوريا اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.
- اختلاف طرق المستعملة في تقييم منها طريقة الترتيب ، وطريقة الوقائع الحرجة، الإدارة بالأهداف.

### 2- النتائج التطبيقية:

- ظهر مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي(3.17).

- إن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ظهر بشكل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحوّر أداء المورد البشري (3.12).
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرواتب والحوافز على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( 0.001 ) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الأولى.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعلاقات العمل على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.546) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض الفرضية البديلة الثانية .
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.085) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الثالثة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإشراف على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.009) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة الرابعة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز، علاقات العمل، ظروف العمل، نمط الإشراف) وأداء المورد البشري كمتغير حيث بلغت القيمة الاحتمالية (  $0.000 = \text{Sig}$  ) وهي أقل من 0.05 ، % ، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي ونقبل الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي.

#### ثانياً: التوصيات

من خلال الدراسة النظرية أو الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة، نقوم بتقديم بعض التوصيات التي يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية:

- ❖ ضرورة الاهتمام بالمورد البشري من خلال تحقيق له ظروف مادية ومعنوية ملائمة.
- ❖ الاهتمام بالجوانب المادية كالرواتب والحوافز بحيث تكون في مستوى تطلعات العمال، وهذا إذا أرادت المنظمة الحفاظ على موردها البشري.
- ❖ رفع من مستويات التدريب والتكوين ليستطيع العمال مواكبة البيئة الداخلية والخارجية، من حيث الكفاءة.

- ❖ الاهتمام بتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمات وهذا لخلق جو عائلي يسمح للعامل بالشعور بالوفاء لمنظّمته.
- ❖ تشجيع العمال على إبداء رأيهم في ما تقوم به المنظمة والسماح لهم في المشاركة في تحديد الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها.
- ❖ جعل نتائج الأداء هي احد المحاور الأساسية في عملية تقييم العمال.
- ❖ الرفع من وثيرة الترقّيات، مما يحفز العامل على إبراز مهاراته، التي بإمكان المنظمات الاستفادة منها.
- ❖ تحسين الخدمات الاجتماعية بحث تصبح بما يتطلع لع العامل.
- ❖ إقامة عدالة تنظيمية تكون بمستوى المنظمات العاملة في كل قطاع.

### ثالثاً: الأفاق التي يقترحها البحث

رغم أننا في هذا البحث حاولنا تغطية الموضوع من اغلب جوانبه، من خلال محور الرضا الوظيفي أو من جانب محور أداء المورد البشري، ولكن لتوسع وتشعب مثل هذه المواضيع لا شك و أن هناك فيه بعض النقائص التي نقترح عددا من الدراسات المستقبلية التي ينمن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام الوظيفي.
- الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- دور التدريب في رفع من الأداء الوظيفي.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- 1) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). *الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2) احمد موسى المهدي ابو سمرة. (ديسمبر, 2014). *الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم*. (اطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 3) اسعد احمد محمد عكاشة. (2008). *اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين*. (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 4) الهاني عاشور. (جوان, 2016). *اداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه*. *مجلة العلوم الانسانية* ، الصفحات 583-601.
- 5) الوناس مزياني. (جوان, 2011). *محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية*. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية* (الثاني).
- 6) ايناس فؤاد نواوي فلمبان. (2007-2008). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بادارة التربية بمدينة مكة المكرمة*. (مذكرة ماجستير). كلية التربية، مكة: جامعة ام القرى.
- 7) باري كشواي. (2006). *ادارة الموارد البشرية* (الإصدار الثاني). القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع.
- 8) بشرى عبد العزيز العبيدي. (2013). *دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (السادس والثلاثون)، الصفحات 253-278.

- 9) جلال عبد الحليم. (2015-2016). الرضا الوظيفي لدى الاساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية. (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين .
- 10) حدة متلف. (2007-2008). علاوة المردودية كحافز لتحسين اداء الافراد -دراسة ميدانية بملبنة الادوراس باتنة.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة العقيج الحاج لخضر.
- 11) خليل على خليل ابو جراد. (2019). الانتماء و الرضا الوظيفي و علاقته بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة (الإصدار الاولى). برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- 12) رابح يخلف. (2006-2007). نحو تقييم فعال لاداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.
- 13) ربيع بليلية. (جوان, 2017). تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل-تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق اهراس. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، الصفحات 255-286.
- 14) رلى مازن ظافر الشوا. (2007-2015). العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة. غزة.
- 15) ريم بنت عمر بن منصور الشريف. (2013). دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.(مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والادارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- 16) زهية عزيزون. (2006-2007). التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نزميديا بقسنطينة.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 اوت.
- 17) سعاد بعجي. (2006-2007). تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .

18) سعد بكاي. (2017-2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضة لكل من الجلفة، المسيلة، برج بوعرييج. (اطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

19) سعد على ربحان المحمدي. (2015). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. الرياض: دار اليازوري العلمية.

20) سليم خليفي. (2017-2018). المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري- (اطروحة دكتوراه). مستغانم، قسم التلاعبة البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم.

21) سمير صلاحوي. (2017-2018). الاستثمار في راس المال البشري واثره على الاداء -دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر ( جيزي، نجمة، موبيليس). (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة 1.

22) سناء حسن عثمان صالح. (2017). تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود. (مذكرة ماجستير). معهد التنمية المستدامة، القدس: جامعة القدس.

23) سهام ابراهيم شنيشخ. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة. (مذكرة ماجستير). مدرسة العلوم الإدارية والمالية، مصراتة: الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة.

24) سهام بن رحمون. (2013-2014). بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

25) شذا لطي محمود محمد. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

26) شفا سالم السقا. (2009). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية. غزة.

- 27) شفيق شاطر. (2009-2010). اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة .
- 28) صابر بن عيسى. (2018-2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية. (اطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- 29) صباح نصرابي. (2018-2019). البنية العاملية لمفهوم الاداء لدى الاستاذ الجامعي.(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .
- 30) صفية شقراني، و عائشة شتاتحة. (2018). قياس اثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط. مجلة الباحث ، 18 (01)، الصفحات 425-441.
- 31) عادل بومجان. (2014-2015). تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- 32) عامر شرفي. (2011-2012). الرضا عن العمل وعلاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة دراسة متمحورة حول البعد النفسي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ببعض ولايات الجنوب.(اطروحة دكتوراه). معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبدالله، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 33) عبد الرحمان عزيزو. (2014-2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- 34) عبد الستار مركمال، و سحوان عطالله. (01 03, 2020). الرضا الوظيفي المؤسسي من منظور النظريات سوسيو-تنظيمية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، 5 (1)، الصفحات 188-202.
- 35) عبد العزيز بونديرة. (2013-2014). انماط الاشراف في اطار نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة سطيف 2.

- 36) عبد الغاني تغلابت، و عمار زيتوني. (جوان، 2017). تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس- ولاية باتنة. مجلة الاقتصاد الصناعي، 12 (2)، الصفحات 389-412.
- 37) عبد الفتاح خليفات، و منى الملاحة. (2009). الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الاردنية. مجلة جامعة دمشق (3+4)، الصفحات 289-340.
- 38) عبد المليك مزهوده. (نوفمبر، 2001). الاداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، الصفحات 85-100.
- 39) عبد الناصر موسي. (جوان، 2004). تقييم أداء أفراد كأداة لرفع أداء المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية (السادس)، الصفحات 51-60.
- 40) عبدالله خالد سليم المعاينة. (ابريل، 2017). الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، الصفحات 58-75.
- 41) عبلة بن عرامة. (2017-2018). اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على اداء الموارد البشرية في القطاع الصحي -دراسة حالة المركز الاستشفائي(CHU)باتنة.(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسي، باتنة: جامعة باتنة 1.
- 42) عزالدين دعاس. (2018-2019). أثر تطبيق نظام الادارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على الاداء البشري للمؤسسة الصناعية دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية .(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسير، باتنة: جامعة باتنة 1.
- 43) عزالدين محمد الغريز. (فبراير، 2018). الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالاداء المهني.(مذكرة ماجستير). كلية الآداب، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 44) عزالدين هروم. (2007-2008). واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)-قسنطينة. (مذكرة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسير، قسنطينة: جامعة منتوري.

- 45) عصام عبد اللطيف. (2015). *الرضا الوظيفي و مهارات ادارة ضغوط العمل* (الإصدار الطبعة الاولى). مدينة نصر: نيو ليند للنشر و التدريب.
- 46) علاء خليل محمد العكش. (2007). *نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة*. (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 47) على السلمي. (1995). *السلوك الانساني في الادارة*. القاهرة: دار غريب للطباعة.
- 48) على بن يحي الشهرى. (2002). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض*. (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الرياض: اكااديمية نايف العربية.
- 49) على بونوة. (2016-2015). *العلاقات الانسانية واثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة*. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 50) عمار بن عيشي. (2006-2005). *دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة*. (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 51) فاروق عبده فليه، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية* (الإصدار الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 52) فاطمة دراعو. (2016-2015). *علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي "احمد زبانه" غليزان*. (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.
- 53) فاطمة عوض الكثيري. (افريل، 2018). *الرضا الوظيفي كمؤشر لفاعلية نظام حوكمة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الامارات العربية المتحدة*. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة الامارات العربية المتحدة.
- 54) فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). *التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي* (الإصدار الاول). عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

- 55)فايزة محمد رجب بهنسى. (2011). *الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية*. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 56)فتيحة ونوغي. (2014-2015). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف. (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 57)فريد بوعكاز. (2007-2008). *الإشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً (E.P.S)*. (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري .
- 58)فوزية برسولي. (2017-2018). *اثر التمكين في الاداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة*. (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 59)كامل بربر. (1997). *ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي (الإصدار الاول)*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 60)كمال برباوي، و الياس سليمانى. (جانفي، 2017). *علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة نفضال بشار. دراسات -العدد الاقتصادي-، 8 (1)، الصفحات 169-181.*
- 61)كنان علم الدين مداح. (2015). *العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير*. (مذكرة ماجستير). الجامعة الافتراضية السورية.
- 62)ليلي غضبان. (2017-2018). *دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال*. (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة 1.
- 63)ليندة دحمان. (2009-2010). *التسويق الصيدلاني - حالة مجمع "صيدال" - اطروحة دكتوراه*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة دالي ابراهيم الجزائر.
- 64)محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2013). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار الاول)*. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.

65) محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي* (الإصدار الأولي). عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.

66) محمد بوخاري. (2010-2011). *فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للاستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية*. (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

67) مروان احمد حوجي. (ماي، 2008). *اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة*. (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.

68) مريم ارفيس. (2016-2017). *الروح المعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال المنظمة - دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة*. (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

69) مسعود بورعدة محمد. (2007-2008). *الرضا الوظيفي لاساتذة التربية الدينية و الرياضية و علاقته بادائهم*. (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية ، قسنطينة: جامعة منتوري.

70) مصطفى يوسف كافي. (2014). *ادارة الموارد البشرية من منظور اداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي* (الإصدار الأول). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.

71) منال البارودي. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين* (الإصدار الأولي). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

72) مناور بيان الراجحي. (2017). *الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية*. *المجلة الاردنية للعلوم الاجتماعية* (2)، الصفحات 165-181.

73) موراد حطاب. (2015-2016). *أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة - دراسة حالة صناعة الادوية في الجزائر*.

74) ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي. (2017). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة.(مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، غزة: جامعة الاوهر.

75) نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.(مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الازهر.

76) نبيلة بووذن. (2006-2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة محمود منتوري.

77) نجوة الحدي. (2006-2007). سياسة الادوية في الجزائر دراسة اقتصادية -اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية بعلوم التسيير: جامعي الجزائر.

78) نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الاداء الوظيفي والاداري (الإصدار الاول). عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار دجلة.

79) نوال شنافي. (2014-2015). دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

80) نور الدين شنوفي. (2004-2005). تفعيل نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز.(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

81) نور الدين عسلي. (2008-2009). ادارة الصراع واثره على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة-ولاية المسيلة.(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

82) هاشمي احمد عابسة، و سعاد الحاج عبود. (2016). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية بسكرة. دراسات العلوم الإدارية ، الصفحات 409-429.

83) هشام برو. (2018-2019). اثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة - (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جمعة محمد خيضر.

84) هند لبصير. (2015-2016). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للافراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام و لاتصال دراسة حالة القطاع بواية جيجل.(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

85) هواري بغو، و مراد خلاصي. (جوان، 2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي. مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، الصفحات ص.ص.165-191.

86) هواري معروف. (2016-2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الاطباء من المستشفيات الجزائرية.(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.

87) ياسر عبد الوهاب. (جوان، 2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء دراسة حالة البنك المركزي المصري. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. ألقسم العلوم الاقتصادية والقانونية (18)، الصفحات 3-15.

### المراجع باللغة الاجنبية:

- 1) Khan, A. S., Khan, S., Nawaz, A., & Qureshi, Q. A. (2010, January). Theories of job-satisfaction:global applications & limitations. *Gomal University Journal of Research* , pp. 45-62.
- 2) phin, I. W. (2015, march). The Effectiveness Of Performance Appraisal In The Private Education Industry In Malaysia. *International Journal Of Business And Information, Kuala Lumpur, Malaysia* , 10 (1), pp. 95-124.
- 3) Unzicker, T. (2012, August). A Study Of The Job Satisfaction Of Nebraska School Superintendents, Doctoral thesis . Lincoln, The Graduate College at the University of Nebraska, U.S.A.

(1) سامح الشريف. (بلا تاريخ). العمل الجماعي في بيئة خالية من الصراع يطوّر الأداء الوظيفي: علاقات

العمل الناجحة. تعزيز لثقافة الفريق وزيادة الإنتاجية. تاريخ الاسترداد 09 سبتمبر, 22، من التنمية

الإدارية: <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa>

(2) محمود بن سعيد العوفي. (27 سبتمبر, 2017). تأثير بيئة العمل على العامل والشركة. تاريخ

الاسترداد 09 سبتمبر, 2020، من الشبيبة: <https://www.shabiba.com>

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تسيير الموارد البشرية

وعلوم التسيير



## استبانة البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان:

### "أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري"

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة ENDIMED بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة ENDIMED بسكرة، ولأهمية رأيكم في هذا الموضوع نأمل منكم الإجابة على هذه الإستبانة التي تعتمد على صحة الإجابات التي تقدمونها.

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

وتفضلوا قبول فائق التقدير والاحترام

## الاستبيان:

القسم الأول: البيانات الشخصية

01-الجنس  ذكر  أنثى

02-الحالة الاجتماعية  أعزب  متزوج

03-العمر  إلى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة  من 51 الى 60 سنة  اكبر من 60 سنة

04-المؤهل العلمي  دون الثانوى  ثانوية عامة

ليسانس  ماجستير  دراسات عليا

05-مدة العمل في المؤسسة  إلى 5سنوات  06-10 سنوات

11-15 سنة  16-20 سنة  أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

\*\*المحور الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الراتب والحوافز</b>						
01	أنا راضٍ عن مستوى راتبي					
02	يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به					
03	المؤسسة تقدم رواتب عادلة لمن هم في نفس الوظيفة					
04	التحقت بالمؤسسة بسبب الراتب الجيد					
05	استفدت سابقاً من زيادتي راتبي					
06	المؤسسة تمنح زيادات مالية مناسبة					
07	المؤسسة تقدم مكافآت عند انتهاء علاقة العمل					
08	المكافآت تقدم بطريقة عادلة بين الموظفين					
<b>ثانياً: علاقات العمل</b>						
09	المؤسسة تشجع على العمل الجماعي					
10	هناك منافسة شريفة بين الزملاء في العمل					
11	بيئة العمل تتسم بالود والاحترام					
12	التواصل سهل مع المسؤولين المباشرين					
13	المؤسسة تتواصل بشكل دائم مع الموظفين					
14	أستطيع تقديم مقترحات للمسؤولين					
15	المسؤولون يأخذون مقترحاتنا بعين الاعتبار					
<b>ثالثاً: ظروف العمل</b>						
16	مكان العمل مناسب لأداء وظيفتي					
17	المؤسسة وفرت كل الإمكانيات التي أحتاجها للعمل					
18	يناسبني توقيت عملي					
19	يفوضني مسؤولي اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي					
20	يشعرنني المسؤول بالنقطة في النفس					

					المؤسسة تخلص من بيروقراطية القرار	21
					أشعر بالاطمئنان على وظيفتي	22
رابعاً: نمط الإشراف						
					تعمل الإدارة وفق نظام مركزية القرار	23
					تلجأ الإدارة لتفويض السلطة في بعض الأحيان	24
					يتم التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل	25
					الهيكل التنظيمي غير مرن	26
<b>**المحور الثاني: أداء المورد البشري</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يوجد توصيف وظيفي محدد لعملي	01
					مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي	02
					خبرتي تتناسب وطبيعة وظيفتي	03
					الأهداف المطلوبة مني واضحة	04
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامي في الوقت المحدد	05
					التزم بتعليمات المسؤولين	06
					أستغل الإمكانيات المتاحة لإنجاز عملي	07
					التزم بساعات العمل المطلوبة	08
					مستعد للعمل خارج الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب	09
					معايير تقييم الأداء واضحة	10
					تتم مناقشتي عند تقييم الأداء	11
					تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة	12
					تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية	13
					تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم	14

					يساعدني التقييم على تحديد ما ينقصني من مهارات	15
					تبحث المؤسسة عن طرق لتحسين أداء الموظفين	16
					الإدارة تهتم بتحسين أداء الموظفين	17