

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Centre Universitaire  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
Bouira



المركز الجامعي  
العقيد أكلبي محمد أولحاج - البويرة  
CENTRE UNIVERSITAIRE COLONEL AKLI MOHAND OULHADJ - BOUIRA

وزارة التعليم العالي و البحث  
العلمي  
المركز الجامعي  
العقيد أكلبي محمد أولحاج  
البويرة

معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال إستراتيجية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات  
الجامعية  
دراسة حالة جامعة البويرة

تحت إشراف الأستاذ:  
\* وعيل ميلود

من إعداد الطالبتين:  
✍ بلخيرى سهام  
✍ عشيط حنان

السنة الجامعية: 2011/2012.

## كلمة شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى  
وَالِدِيَّ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ".

### النمل- 19 -

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على  
رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

نتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل إلى:

الأستاذ المشرف: وعيل ميلود على تقبله الإشراف على هذا  
العمل. كما لم يبخل علينا بمساعدته ونصائحه القيمة. وعلى  
كل ما خصص لنا من جهد و وقت طوال إشرافه على هذه  
الدراسة.

كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى كل الأساتذة وجميع عمال  
الإدارة المركزية بالأخص صالح لعروسي وجميع موظفي  
جامعة البويرة.

كما لا ننسى شكر أسماء نايلي وفضالة سفيان اللذان ساعدنا  
في هذا العمل.

## الإهداء

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: " وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدَ إِلَّا إِيَّاهُ  
وَيَالُو الدِّينَ إِحْسَانًا".

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى الناس أُمي وأبي.

إلى من منحني الحب والأمان إلى التي أوصى بها  
الرحمان أُمي

العزيزة حفظها الله وأنعم عليها بالسعادة والهناء وأطال  
في عمرها.

إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى إخوتي " عبد الرحمان، رانيا، يوسف".

إلى الأصدقاء " أسماء، سفيان، يوسف، خديجة، سميرة،  
فاطمة، نعيمة، راضية، حبيبة، سهام".

إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

حنان

## الإهداء

بسم الله المتعالي، ومن منطلق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى:

إلى عائلتي الكبيرة جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.

إلى من أفنيا حياتهما وكل غايتهما سماع كلمة نجاح.....ربي

ارحمهما كما ربياني صغيرا:

أمي الغالية، مصدر الأمان والحنان والتي ألهمت عزمي ولقنتني دروس التفاؤل والأمل فأشرقت أيامي بهما.

أبي الغالي، أستاذي ومرشدي الذي علمني معاني الحياة، مثلي الأعلى في الأصالة والثبات وأحسن من برهن أن الحياة تبنى بالخصال الطيبات.

إلى إخوتي: خوخة، مليكة، إسماعيل، نادية، سارة، إسلام.

إلى كل عائلتي من صغيرهم إلى كبيرهم.

كما اخص بالذكر عمتي فاطمة

إلى خالتي خيرة وزوجها وأولادها، التي لم تبخل علياً بالدعاء.

أهدي هذا الإنجاز بالتحديد إلى الأستاذ المشرف وعيل ميلود

والذي كان نعم المرشد وما هذا العمل إلى ثمرة لتوجيهاته.

إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. وإلى

روح الأستاذ المحترم قرين بوزيد رحمه الله.

إلى صديقة هذا الدرب ورفيقة المشوار حنان التي كانت نعم

الصديقة وإلى عائلتها.

إلى من كانت الجامعة محطة لقائنا ومسرحا لذكرياتنا: أسماء،

مونية، عبلة، نادية، سفيان، يوسف، خديجة.

# الفهرس

# الفهرس

## قائمة الأشكال والجداول

أ.....مقدمة عامة

### الفصل الأول: المداخل النظرية للرضا الوظيفي

02.....تمهيد

03.....المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

03.....المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

10.....المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

26.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

29.....المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

29.....المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

34.....المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

35.....المطلب الثالث: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي

36.....المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته

36.....المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

53.....المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

58.....المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

- 59.....المطلب الأول: الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل
- 60.....المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ودوران العمل
- 62.....المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وضغوط العمل
- 64.....خلاصة

## الفصل الثاني: أداء الموظفين في المؤسسة

- 68.....تمهيد
- 69.....المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين
- 69.....المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين
- 73.....المطلب الثاني: عناصر أداء الموظفين
- 78.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
- 83.....المبحث الثاني: سياسات تحقيق الأداء
- 83.....المطلب الأول: محددات الأداء
- 85.....المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء
- 87.....المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء
- 88.....المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين
- 89.....المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين
- 96.....المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموظفين
- 99.....المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموظفين

112.....	المطلب الرابع: الصعوبات التي يواجهها
115.....	المبحث الرابع: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين
115.....	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين
119.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين
121.....	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين
123.....	المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين
126.....	خلاصة

### الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في جامعة البويرة

128.....	تمهيد
129.....	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة البويرة
129.....	المطلب الأول: التعريف بجامعة البويرة
135.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة البويرة
142.....	المطلب الثالث: وظائف ومهام الجامعة
144.....	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
144.....	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
147.....	المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة
148.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
189.....	خلاصة



191.....خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول:

الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.	11
02	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو و نظرية الحاجات لألدرفر.	15
03	الحاجات الثلاثة لماكلياند.	16
04	محتوى نظرية هرزبرج.	20
05	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.	24
06	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.	73
07	عناصر أداء الموظف.	75
08	العناصر البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء.	79
09	العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله.	80
10	فكرة توزيع طبيعي.	106
11	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.	117
12	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.	120
13	العلاقة بين الحوافز والأداء.	124
14	الهيكل التنظيمي لجامعة البويرة	141
15	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الوظيفة	149
16	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الصفة	150
17	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الجنس	151
18	التمثيل البياني بالدائرة النسبية السن	152
19	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للحالة المدنية	153
20	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي	154

156	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الخبرة	21
157	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول	22
158	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني	23
159	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث	24
160	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع	25
162	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس	26
163	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس	27
164	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع	28
165	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن	29
166	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع	30
167	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر	31
168	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر	32
170	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر	33
171	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر	34
172	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر	35
173	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر	36
174	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر	37
175	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع عشر	38
176	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن عشر	39
177	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع عشر	40
178	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العشرين	41
179	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الواحد والعشرين	42
180	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني والعشرين	43
181	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث والعشرين	44

182	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع والعشرين	45
183	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس والعشرين	46
184	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس والعشرين	47
185	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع والعشرين	48
186	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن والعشرين	49
187	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع والعشرين	50
188	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثلاثين	51

### الجدول:

الصفحة	العنوان	الرقم
55	نوع شكاوي وعدد العمال.	01
100	نموذج صفات ومعايير التقييم.	02
101	نقاط التقييم لمعايير الصفات و السمات.	03
102	بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل.	04
104	تقرير المشرف من الأفضل من تلك المجموعات.	05
116	نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	06
134	الهيكل البيداغوجية لجامعة البويرة	07
135	تطوير نسبة الموارد البشرية في جامعة البويرة	08
148	الوظيفة	09
149	الصفة	10
150	الجنس	11
151	السن	12
152	الحالة المدنية	13
153	المستوى التعليمي	14
154	الخبرة	15

155	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول	16
156	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني	17
157	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث	18
158	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع	19
159	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس	20
160	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس	21
161	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع	22
162	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن	23
163	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع	24
164	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر	25
165	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر	26
167	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر	27
168	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر	28
169	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر	29
170	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر	30
171	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس عشر	31
172	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع عشر	32
173	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر	33
174	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر	34
175	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العشرين	35
176	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والعشرين	36
177	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والعشرين	37
178	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والعشرين	38
179	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع والعشرين	39

180	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس والعشرين	40
181	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس والعشرين	41
182	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع والعشرين	42
183	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن والعشرين	43
184	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع والعشرين	44
185	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثلاثين	45

مقدمة

عامّة



## مقدمة عامة:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا لدى الباحثين وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، والتغيرات الجذرية في القيم والمفاهيم في ظل مظاهر المنافسة الشرسية بين المؤسسات، كان لزاما على المؤسسة تجديد مهاراتها وكفاءاتها وتسخير جل جهودها ومختلف وسائلها في تعزيز رضا الموظفين بها، وإن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة. والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الإتجاه الإيجابي للمؤسسات.

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم. وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي التي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

إن قرار الباحثين بأن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي لا يكمن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفاعلة عليه. وإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن الهمام والوظائف الموجهة إليهم. الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي.

إن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل. وإن الاهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على موظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة.

ولبلوغ أداء فعال مباشرة يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، هي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا تحت "عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" لذا وجهنا اهتمامنا له.

وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

مما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وما هي سبل تحقيقه وكيفية تقييمه بصفة عامة؟ وفي جامعة البويرة بصفة خاصة؟

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

- 1 - ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؟
- 2 - ما طبيعة تأثير الرضا الوظيفي على بعض نواتج العمل؟
- 3 - هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟
- 4 - ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء؟
- 5 - ما حقيقة الرضا الوظيفي بجامعة البويرة وما هي مختلف محدداته؟

**فرضيات الدراسة:**

إجابة لما طرح من تساؤلات تحت الإشكالية المطروحة تستند إلى الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة.

- يعتبر الأجر محتوى الوظيفة التي يشغلها الموظف من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لديه.

- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الذي يقدمه الموظف.

- لا تختلف محددات الرضا الوظيفي بجامعة البويرة عن القواعد العامة للرضا الوظيفي بالمؤسسات بصفة عامة.

### أهمية الدراسة:

يتطلب الحصول على موظفين مميزين في المؤسسات الجامعية مستوى عال من الكفاءة، وهذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قبول عام للوضع الذي يعمل فيه الموظف وتتبع عن رضاهم الوظيفي، حيث برزت أهميته في إظهار عنصر الرضا عن العمل في فعالية برامج هذه المؤسسات، حيث كانت النتائج واضحة في انعكاس هذا العنصر بصورة مباشرة على أداء الموظفين. كما تتجلى هذه الأهمية في التركيز على الرضا الوظيفي وكل ما له علاقة بتحسين ورفع مستويات أداء الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي يبين لنا الحالة الشعورية للموظف سواء كانت ايجابية أو سلبية التي تدفعه لأداء عمله بكل جدية، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو الاقتراحات التي قدمت في الإستبانات الموزعة على الموظفين في جامعة البويرة والتي عبروا فيها عن شعورهم بالرضا الوظيفي والتي تسبب في الرفع من جودة أدائهم، مما يستدعي فهم النقائص الاختلالات، ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في حياة المؤسسة عامة وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغيير والحركية المستمرة.

### أهداف الدراسة:

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

- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.

- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.

- أن الرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

- هدفنا من تقديم الإستبيان على موظفي جامعة البويرة في الدراسة التطبيقية لقياس مستوى رضاهم، وكذا تحليل الإستبيان بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي تبين مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي تبقى الإدارة على اطلاع دائم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

### أسباب إختيار الموضوع:

كان وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب من أهمها:

- لم نصادف أي دراسة تتكلم عن الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في الجامعة سوى تقرير تربص بعنوان واقع الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاريين بالبويرة وذلك لإعطاء نظرة عامة عن هذا الموضوع.

- غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فاعلية الرضا الوظيفي للموظفين.

- التطرق إلى المشاكل الإدارية القائمة بسبب التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات لخطورتها من جهة، ولانعدام الحلول العلمية لهذه المشكلات من جهة ثانية.

- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للمؤسسات، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

## حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

1 - **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من الموظفين بجامعة البويرة حيث شملت هذه العينة أساتذة، أساتذة إداريين، إداريين وأعوان.

2 - **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية جامعة البويرة أكلي محند أو الحاج بالبويرة.

3 - **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2011-2012.

## 4 - الحدود الموضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا أداء الموظفين ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في جامعة البويرة.

## منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بالجامعة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على جامعة البويرة، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا، وذلك

بعرض قائمة استبيان على عينة عشوائية من الموظفين بالجامعة، ومن جميع الفئات مع التركيز أن تكون أكثر تمثيلاً للموظفين، كما يعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداماً في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الإتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث، وذلك قصد تصنيف وتحليل الآراء و المواقف التي تجمع بواسطته، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي "Spss" لمعالجة بيانات الإستبيان وكذا برنامج Excel وترجمتها إلى نسب وتكرارات.

### صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا عدة مشاكل وصعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، ويمكن حصرها فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل الدراسة معقدة وتحتاج لمعرفة واسعة وكبيرة بهذه العلوم.
- كبر حجم عينة الدراسة الميدانية لاحتواء الجامعة على 05 كليات ومعهد.
- عدم التزام وتهاون بعض الموظفين في الجامعة محل الدراسة للمساهمة معنا في إطار ملئ الاستبيانات المقدمة لهم في حين وزعت 220 استمارة، 160 تم الإجابة عليها و60 استمارة تم رفضها ولم يجيبوا عليها.

## هيكل الدراسة ومشمولاتها:

في هذا الشأن اعتمدنا على فصليين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

جاء الفصل الأول بعنوان " المداخل النظرية للرضا الوظيفي " حيث تناولنا ماهية الرضا الوظيفي ومختلف آليات لتحقيقه، طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته، وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان " أداء الموظفين في المؤسسات " فقد تطرقنا فيه إلى ماهية أداء الموظفين، سياسات تحقيق الأداء، تقييم أداء الموظفين وفي الأخير تم عرض المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين.

وفي الفصل الثالث والأخير المسمى بـ " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في جامعة البويرة "، قمنا بمعالجته من خلال البدء بتقديم عام للجامعة محل الدراسة، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، مع تبويب وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي النهاية أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات التي اخترناها أن تكون خاتمة هذه الرسالة.

الفصل الأول

المدخل النظرية للرضا

الوظيفي



تمهيد

على الرغم من وجود العديد من الإتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، واعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب و المكافآت والمنح ونظام اتخاذ القرارات.

بما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل. أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل. فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى المدخل النظرية للرضا الوظيفي حيث تناولنا:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.
- المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

**المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.**

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

وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

**المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.**

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

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

**أولاً: تعريف الرضا الوظيفي.****أ- تعريف الرضا**

الرضا لغتاً: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 194-195.

<sup>2</sup> ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت، المجلد 05، 2005، ص: 168.

أما اصطلاحاً : فعرف ممفورد ( Mumford ) " الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها " <sup>1</sup>.

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

ويتجه أمبل ( Hamble ) إلى تعريف الرضا " بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه " <sup>2</sup>.

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

وقد عرفه أوارد و شيت ( HAWARD AND SHETH ) بأنه " الحالة العقلية للموظف ( الإنسان ) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة ( ثواب ) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود " <sup>3</sup>.

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

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

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 196.

<sup>2</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص: 122.

<sup>3</sup> نفس المكان.

## ب: تعريف الرضا الوظيفي.

سنتناول في هذا العنصر تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به و أهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع.

إذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضا ومعقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة.

يعرف إدوين لوك (EDWIN LOCKE) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>1</sup>.

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

أما ستون (STONE) فيعرفه "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص: 243.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 195.

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

ولقد عرف فروم فكتور (VROOM VICTOR) الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"<sup>1</sup>.

نفهم من هذا التعريف أنه نظر فروم إلى الرضا الوظيفي بأنه شعور ايجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يحدد شيئاً عن مكونات الرضا الوظيفي.

أما بلجن (BLEGEN) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة"<sup>2</sup>.

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

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

<sup>1</sup> أشاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 5 .

<sup>2</sup> حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13 ، العدد 03، الكويت، 2006، ص: 308 .

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

- أ – الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- ب – الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه.
- ج – الرضا الوظيفي هو حالة من القبول و القناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته و تنبؤاته في بيئة عمله.

### ج – المصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الإرتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم ، نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

أ – الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور الموظف بالسعادة عندما يتحقق هدفه.

ب – الرضا ومستوى الطموح: فالرضا يتحقق عندما تلي الوظيفة طموحات الموظف.

ج – الرضا والتوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الموظف نحو ما يحصل عليه من عوائد.

د – الرضا وإشباع الحاجات: فالرضا يتحقق لما يشعر الموظف بأن حاجاته قد أشبعت.

<sup>1</sup> محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص: 114.

## ثانياً – أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة و المجتمع نوضحها كمايلي<sup>1</sup>:

أ – أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

– القدرة على التكيف مع بيئة العمل. حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

– الرغبة في الإبداع والابتكار. فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن.... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي.... إلخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

– زيادة مستوى الطموح والتقدم. فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

-الرضا عن الحياة،حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

<sup>1</sup>أشرفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص ص : 191-192، نقلا عن:

سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2000، ص: 147 .

- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
  - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي ....إلخ.
  - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة, فلما يشعر الموظفون بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.
- ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.
  - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- من خلال ما تقدمنا بذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية، التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة المتعلق بإنطباعات الموظفين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم ....إلخ.

### ثالثا- أنواع الرضا الوظيفي:

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

<sup>1</sup>نسفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص:19.



## أ - الرضا العام:

يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لايسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا بسبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

## ب - الرضا النوعي:

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الإجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل ذاته.

## المطلب الثاني: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي.

إهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الإقتصادي الذي نادت به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور (Frédéric Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص:

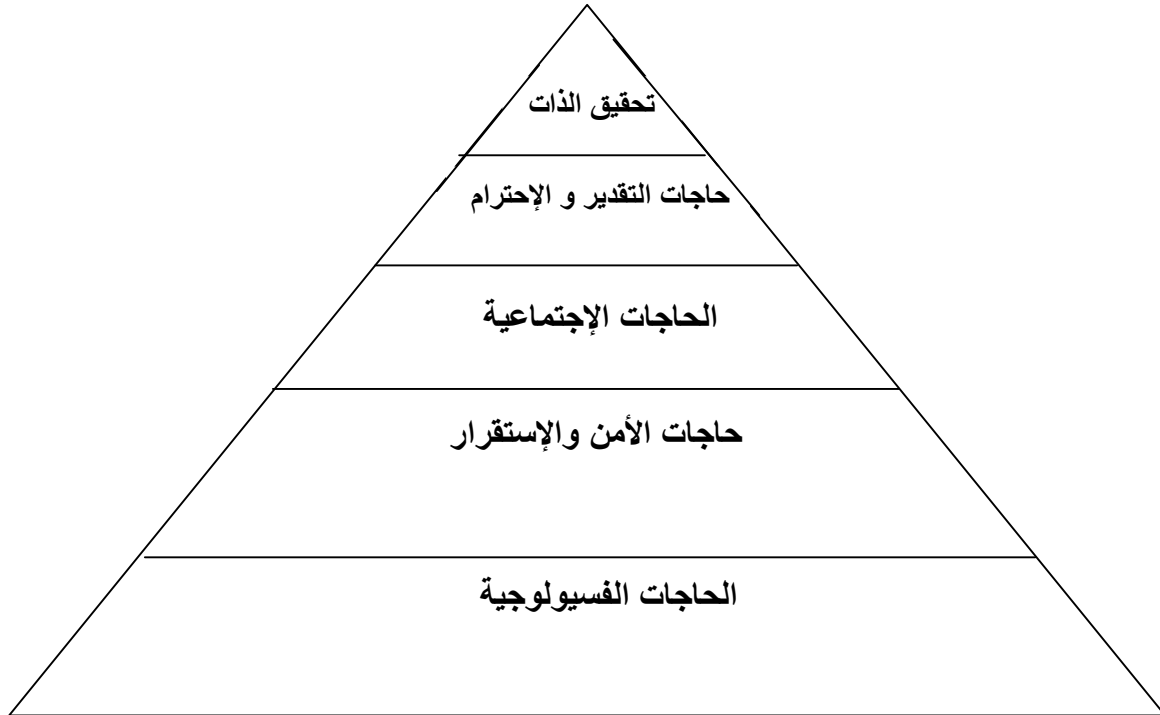
– أولاً: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي.

تعتبر نظرية ماسلو (Maslous)، نظرية ألدفر (Alderfer) ونظرية ماكلياند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

أ : نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو ( Abraham Maslous ) وتفسير الرضا الوظيفي.

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(01):تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.



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

وهنا نقلي الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المتدرجة والتي يمثلها الشكل السابق<sup>1</sup>:

### أ – الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الشرب، الهواء والجنس وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

### ب – حاجات الأمن والاستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة... إلخ.

### ج – الحاجات الإجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الإجتماعية والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الإجتماعية داخل وخارج العمل... إلخ.

<sup>1</sup>:Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul , Les Théories L'organisation Et De L'entreprise, édition Marketing , paris, 1999, p :87.

**د – حاجات التقدير والاحترام:**

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

**ه – حاجات تحقيق الذات:**

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه.

ويضع ماسلو مجموعة من الإفتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها<sup>1</sup>:

1 – أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرات على السلوك.

2 – يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والألوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

3 – يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الإجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 90.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساساً على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر. أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وهذا وقد وجهت العديد من الإعتراضات لهذه النظرية نذكر منها<sup>1</sup>:

— اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في اشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً، ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الإجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير و الاحترام.

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

— تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

<sup>1</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص ص: 134—135.

ب : نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي.

على غرار الإنتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطويراً لها، والتي قدمها

ألدرفر Alderfer عام 1972 المعرفة باسم E.R.G. Theory \* والتي ترى أن الحاجات يمكن أن

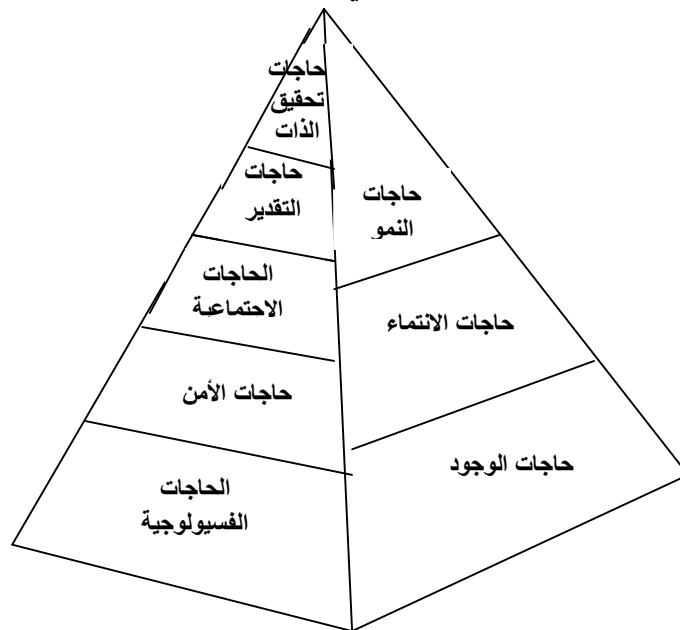
تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي<sup>1</sup>:

\* الحاجة للوجود (Existence Need): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

\* الحاجة للانتماء (Relatedness Need): وهي تماثل الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

\* الحاجة للنمو (Growth Need): وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم(02):مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر



المصدر: جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 168.

\* E.R.G تمثل الحروف الثلاثة الأولى من الكلمات التالية. Existence , Relatedness ,Growth بمعنى: الوجود ، الانتماء والنمو.

<sup>1</sup>صالح محمد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 463.

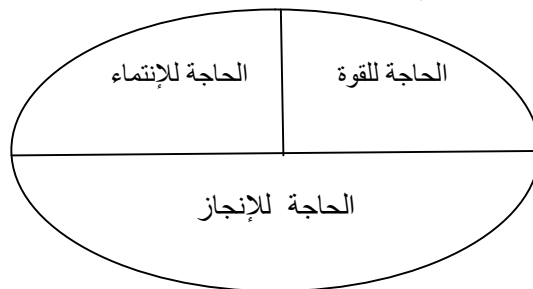
وهنا تركز هذه النظرية على المؤسسة العمل بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو، وخلافا لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة<sup>1</sup>.

**ج : نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند ( Three Needs Theory ) وتفسير الرضا الوظيفي.**

قدم ماكلياند Mclelland العالم النفسي الأمريكي سنة 1973 م نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات التي يوضحها الشكل التالي:

**الشكل رقم (03) : الحاجات الثلاثة لماكلياند**



المصدر: Nancy L.A dler ,Comportement organisation ,traduction de Jaque Constantin, édition Goulet, T.N.C, Québec,1994,P :169.

<sup>1</sup> Claude Lévy, Leboyer , La Motivation Ou Travail : Modèle Et Stratégie ,3 édition D'organisation , Paris , 2006 ,PP: 41 -42.

وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكلياند<sup>1</sup>:

**\* الحاجات للإنجاز (Need For Achievement)**

وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.

**\* الحاجة للقوة (Need For Power)**

وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

**\* الحاجة للإنتماء (Need For Affiliation)**

وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الإفتراضات نذكر من أهمها<sup>2</sup>:

- تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز. فالموارد البشرية التي تتميز بأن

لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص: 65 - 67 .

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص: 645 - 646.



- لا يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ما كلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الإجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الإجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف. كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء<sup>1</sup>.

وأهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محرك أساسي لدافعية الموظف لأداء عمله<sup>2</sup>.

لقد لاقت نظريات الحاجات رواجاً بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجع لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

**ثانياً: نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي.**

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص - ص: 645-646.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص:

الرضا الوظيفي بإعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

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

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

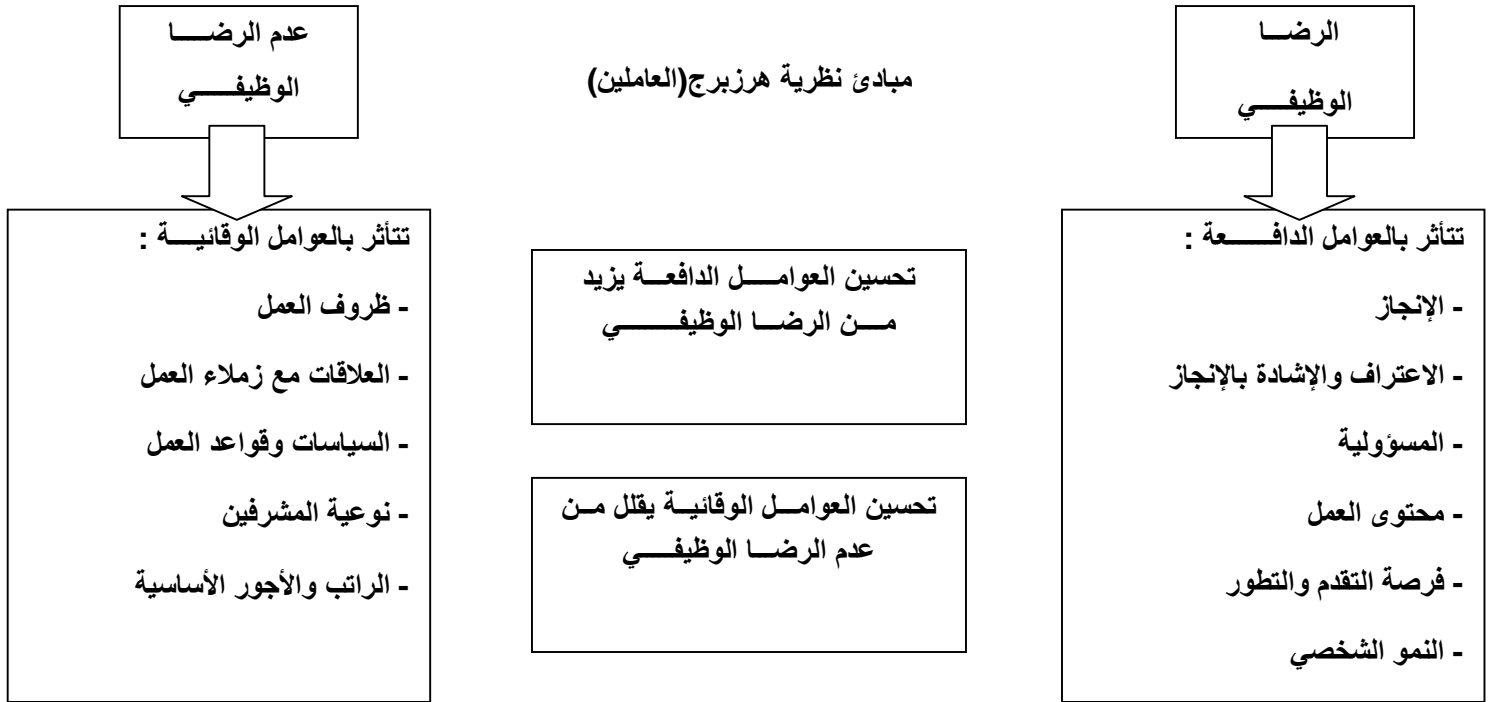
<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 392 .

\*العوامل الدافعة وتدعى في بعض المراجع بالعوامل المحفزة للأداء.

\*\*العوامل الوقائية وتسمى أيضا بالعوامل الصحية أو المطهرة.

<sup>2</sup>جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، مرجع سابق ، ص: 208 .

الشكل رقم (04): محتوى نظرية هرزبرج (العاملين).



المصدر: صالح محمد محسن العامري، مرجع سابق، ص 464.

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

1- المجموعة الأولى "العوامل الدافعة":

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد الرضا وتوجد أمثلة عديدة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة، النمو الشخصي، محتوى العمل.

## - المجموعة الثانية " العوامل الوقائية ":

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف، الأجر.

وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، إلا أنها لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها<sup>1</sup>:

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

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

- التجزئة بين الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وكأن كل واحدة مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا، وترابطهما علاقة سببية متبادلة.

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

<sup>1</sup>طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص: 117.

رغم كل الإعتراضات التي وجهت لنظرية ذات العاملين لهرزبيرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

#### د : نظرية القيمة (Value Theory) وتفسير الرضا الوظيفي.

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريد<sup>1</sup>.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي<sup>2</sup>:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 201 .

<sup>2</sup> جيرالد جرنيرج، روبرت بارون، مرجع سابق ، ص ص: 209-210.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول إدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

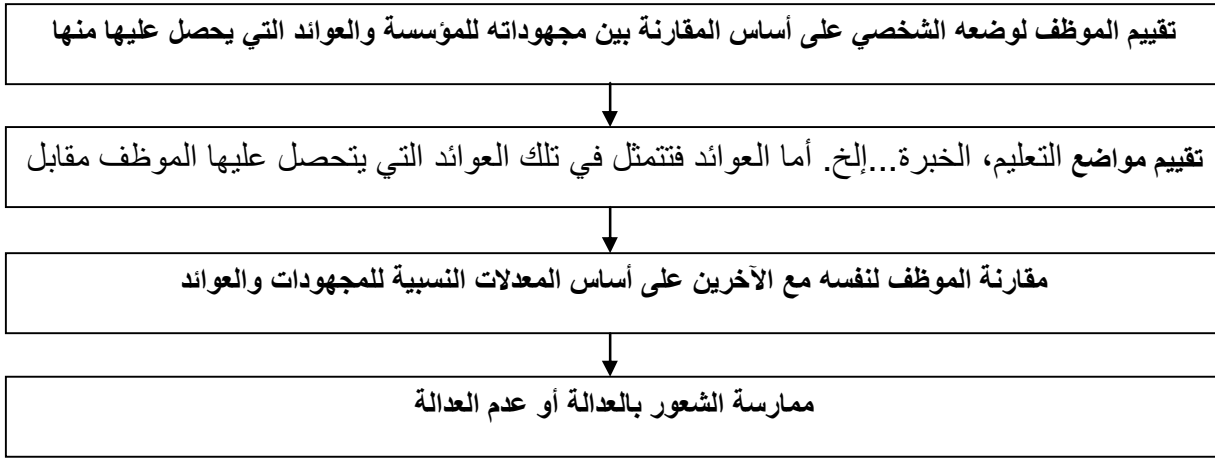
#### رابعا: نظرية العدالة (Equity Theory) وتفسير الرضا الوظيفي.

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adams) وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص: 309.

## الشكل رقم (05): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



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

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

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 216

فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة و لوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية<sup>1</sup>:

\* تقليص مجهوداته في العمل.

\* تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

\* تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

\* تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء و جودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص: 217

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 68



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

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين وأهم هذه العوامل مايلي<sup>1</sup>:

#### - الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن "هرزبرج" حالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 176-178

**2 - محتوى العمل وتنوع المهام:**

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية و الصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن اشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

**3 - إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:**

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

**4 - فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد:**

إن المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن اشباع الحاجات العليا(التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

## 5 - نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

## 6 - الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

## 7 - عدالة القائد :

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل يؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أن يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

**المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.**

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

**المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.**

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج مايلي<sup>1</sup>:

**1- برامج صيانة القوى العاملة:**

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 274.

## 2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

أ- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث... الخ.

ب- معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة... الخ.

ج- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.

د- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

## 3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

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

## 4- برنامج الأمن و السلامة المهنية:

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

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

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

- بيئة العمل المادية و ظروفها.

- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

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

د - تدريب العاملين:

القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

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

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

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

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

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

#### 5 - برامج الرعاية الصحية:

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

#### 6 - برامج فرق العمل المدارة ذاتية:

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

**7 - برامج حلقات الجودة:**

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

**8 - برامج الجودة الشاملة :**

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

— الثقافة التنظيمي.

- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

— النمط القيادي.



– أسلوب تنفيذ الأعمال.

– التدريب.

### المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي<sup>1</sup>:

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

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.

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

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

5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية للمؤسسة ومدى

فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من

النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن

عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 180.

وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

### المطلب الثالث : السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.

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

- 1 - زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
- 2 - إثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويق للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات.
- 3 - تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.
- 4 - تحسين ظروف وبيئة العمل.
- 5 - العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.
- 6 - إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
- 7 - الإتصالات الفعالة في المؤسسة ما بين الإدارة والموظفين.
- 8 - الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

<sup>1</sup> نفس المكان.

**المبحث الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.**

دخلت طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي ضمن هذا المبحث التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين ومن أهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية من بينها معدل الأمن والسلامة المهنية، طريقة ثرستون، طريقة ليكارت، طريقة هرزبرج وطريقة أسكود، غير أنه تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها كالمرض، الإضراب، الغياب، كثرة الإصابات والشكاوي.

**المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.**

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

ونذكر من أهم هذه المقاييس مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص: 115 .

## أولاً - المقاييس الموضوعية:

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

أ - معدل الغياب: قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً<sup>1</sup>.

إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكاً يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب معني بذلك غياب غير مبرر لا كتابياً ولا شفهيًا ويعرف كذلك على أنه: " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها"<sup>2</sup>.

وعليه فالتغيب المقصود في هذا الجانب ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلاً، ففي دراسة قامت بها جامعة الإسكندرية عام 1967 بعنوان تغيب العمال وأثره في الكفاية الإنتاجية تم تحديد مفهوم التغيب على أنه يعني "عدم وجود العمال أثناء ساعات العمل طبقاً لجدول الإنتاج لأسباب غير مشروعة أو بدون أسباب على الإطلاق"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص: 115.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص: 73.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 73.

يرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبة في الانتقام، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حلت موضوع الحضور، إذ كشفت أن العمال يلجؤون إلى التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة اللارضا هي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل، لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا<sup>1</sup>.

قد نتساءل عن سبب تلك السلوكيات الإنسحابية، هل مردها الفرد العامل بحد ذاته، أم الظروف التي يسير فيها العمل؟ ونجد جورج فريدمان يذكر أن التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمله، كما أنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها<sup>2</sup>.

وتشير بعض الدراسات إلى أن سياسات وطرائق تطبيق الحوافز وأنماط الإشراف والقيادة المنتهجة من قبل الإدارة تؤثر في تصور الفرد العامل للعدالة التي قد تفرزها تلك السياسات والطرائق ومن ثمة على مستوى رضاه الوظيفي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص: 272-273.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 207.

<sup>3</sup> بويابة محمد الطاهر، دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية والتنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 142.

ومن جهة أخرى تعددت الدراسات التي اهتمت بالبحث عن أسباب ظاهرة الغياب في المؤسسات، من بينها تلك التي قام بها هايلبر ونر (Heilbronner) في فرنسا، والتي أكدت أنه من أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث تم التأكيد أنه يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهاراته<sup>1</sup>.

هذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله، ومن ثم عدم رضاه عنه، فالواجب على الإدارة تدريب عمالها كأحد أهم الحوافز التي تشجع الأفراد على العمل، وتضمن رضاهم عنه. فنجد حالة اللارضا التي تصيب الفرد العامل وتدفعه إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوب فيها لا تنشأ من العدم أو عن طريق الصدفة، وإنما هي نتاج لتراكم مشاعر عدم الرضا تجاه المهام وأصحاب الأعمال والسياسات المطبقة في العمل على حد سواء.

فالتغيب الذي يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد العاملين لها نتائج سيئة، فإذا كان العمل يتم طبقاً لنظام الفريق، فغياب أحد الأعضاء يعرقل سير العمل ويؤدي إلى ضعف الروح المعنوية بين العمال، مما يتسبب في ضعف تماسك الفريق.

لهذا توجب على إدارة المؤسسة العمل ما أمكن للحد من ظاهرة التغيب وتحديد الأسلوب الأنسب لمعالجة هذه الظاهرة خاصة وأنها مقترنة في مجالنا هذا بعدم الرضا، فلضمان سير حسن للعمل ووجب توفير كل العوامل المحققة للرضا والتي تزيد من ولاء الفرد العامل لمؤسسته.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص: 177 - 178.

لقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، فزيادة هذا الأخير يحدث انخفاض في مستوى رضا الفرد، والعكس إذا انخفض معدل الغياب فإن الرضا الوظيفي يكون مرتفعاً<sup>1</sup>.

فمعدل الغياب يعد مؤشراً يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد آخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوكاً غير مرغوب يجسد لنا صورة واقعية عن عدم رضاه.

فلقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب<sup>2</sup>:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} * \text{عدد أيام العمل}} * 100$$

**حيث:** - مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

- متوسط عدد الأفراد العاملين ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.

- أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي

لم تعمل فيها المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص: 404.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 405.

## ب - معدل دوران العمل ترك الخدمة:

يطلق مصطلح دوران العمل على حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا، فمن جهة تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعاً<sup>1</sup>.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل<sup>2</sup>.

فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيهم وتحسينهم بالاستقرار النفسي، كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل...إلخ. أو بصورة مجملية عدم رضاهم عن طرق التحفيز، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز، الأمر الذي يتيح معه الراحة النفسية، فبذل

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص: 85.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص: 306.



الجهود لخدمة الصالح العام. ويستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى- حد ما -مؤشرا هاما لارتباطه بها أي رضاه عن عمله.

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية<sup>1</sup>:

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

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100^*$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100^*$$

إن مثل هذه المعدلات تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص: 106.

ج - معدل الأمن والسلامة المهنية<sup>1</sup>:

كما ذكر سابقا، أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة...إلخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

## ثانيا - المقاييس الذاتية:

الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة.

إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص: 288- 289.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 406 - 407.

\* :J.D.I. Job Descriptive Index.

\*\* :M.S.Q. Minnesota Satisfaction Questionnaire.

✓ **تقسيم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا...، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع

لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

✓ **تقسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرض الترقى، الإشراف... الخ.

ومن الاستمارات الأكثر شيوعا دليل وصف العمل J.D.I\*، وضعه هولين Hullin واستبيان منسوتا

للرضا M.S.Q\*\*.

أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي، فقد تعددت ونميز بين أربعة طرق رئيسية،

نحدها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثurstون (Thurstone) :

تستعمل هذه الطريقة كقياس للرضا الوظيفي، كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل، ففي حالة قياس الرضا الوظيفي يتم تحديد متغيراته ثم يبني المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الإشباعات والتي يحصل عليها الفرد من عمله " وعادة ما تفوق مائة عبارة "، وتقدم لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعا

<sup>1</sup>عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص: 103.

لرأي الحكام لينشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال، يتضمن توزيعاً للعبارات دون أن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنباً للأجوبة العفوية (غير الدقيقة) وتوضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة، ومجموع العلامات تحدد الدرجة المماثلة للرضا العام.

عند تطبيق مقياس الرضا وفقاً لهذه الطريقة يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل الأجر، الإشراف... إلخ وحساب درجة الرضا عن هذا المجال، وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور.

لقد سميت بطريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً أو الفئات المتساوية، كونها تراعي في ترتيبها للعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة.

### ب - طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likert):

كما ذكر سابقاً أن مقاييس الرضا لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد ويعد مقياس ليكارث في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس.

ففي سنة 1932 بدأ ليكارت في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ويحاول ليكارت بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفتھا طريقة ثرستون في تكوين المقياس.

ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:

- موافق جدا .
- موافق .
- غير متأكد.
- معارض.
- معارض جدا.

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوع ما:

وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، ويتم ترتيب الدرجات ترتيباً تصاعدياً يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغة السلب)، وترتب ترتيباً تنازلياً يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغة الإيجاب) ونقدم توضيحاً لذلك كما يلي:

**الصيغة الإيجابية:** "إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ".

الدرجة	الرأي
5	موافق جداً
4	موافق
3	غير متأكد
2	معارض
1	معارض جداً

**الصيغة السلبية:** "إنني أشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل".

الدرجة	الرأي
1	موافق جداً
2	موافق
3	غير متأكد
4	معارض
5	معارض جداً

وبتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد أ ما عند اختيار العبارات المشكلة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أي أن العبارة معنوية، المقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، أي أنها غير معنوية (لا تدل على المتغير المراد قياسه ) ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة وتقيس رضا الفرد.

الملاحظ على طريقة ليكارت أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لا بد منها في الطريقة الأولى، فنجدها استغنت عن مرحلة تقييم العبارات على أساس رأي الحكام كما أنها: "لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته"<sup>1</sup>.

ووسعت نطاق الاستجابات إلى خمس آراء إلا أنها لم توضح الحدود بين كل استجابة وأخرى، فالعامل يتعسر عليه التفرقة بين موافق جدا وموافق أو بين معارض ومعارض جدا، فإذا كانت طريقة ثرستون تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها أي توضح موقع الفرد على المقياس فطريقة ليكارت تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون.

ج- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 415.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 416.

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

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

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

لهذا السبب تم اقتراح أسلوباً آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة لاستخدام هرزبرج لها، ذلك الأسلوب شبيه باستخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء، فوفقاً للطريقة الجديدة، يتم تجميع عدد معتبر من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة ومشاعر الاستياء وبنفس أسلوب السؤالين السابقين، وتليها مرحلة التحليل والفرز لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل ومشاعر الاستياء منه، وترتب الوقائع المنتقاة في شكل قائمة تضم جانب معين في جوانب العمل كالأجر، والإشراف والاتصال...، كل ذلك يسهل على الفرد تحديد درجة تكرار كل واقعة من مجموع الوقائع التي تحتويها القائمة، الغاية من ذلك تفادي عيوب التحيز والنزعات الفردية<sup>1</sup>.

فبالمقارنة مع طريقة هرزبرج نجدها تخضع تكوين المقياس النهائي لضوابط أكثر دقة من طريقة

هرزبرج ذات الاستجابات المفتوحة.

<sup>1</sup> نفس المكان.



د- طريقة الفروق ذات الدلالة لأسكود وزملائه: تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي قدمها أسكود وزملائه عام 1957، كما تعرف بطريقة الفروق ذات الدلالة، وتعتمد في ذلك على الدلالة اللغوية<sup>1</sup>.

لقد اهتم أسكود Osgood منذ دراسته الجامعية بالآداب إلى جانب علم النفس، وبفضل دراسته ورصيده اللغوي ومعلوماته النفسية وضع نظرية سلوكية لمعنى الكلمات، وقام بصياغة مقياس لقياس المسافات الموجودة بين معاني الكلمات والتمايز بينهما، إذ ربط بين الاتجاه واللغة ورأى بأن الاتجاه عبارة عن أهم الأبعاد التي تكون معنى الكلمات أو نزعة الميل نحو شيء أو موضع ما، أو للنفور منه. فافتراضه قائم على تخيل المسافة أو البعد بين معاني الكلمات الموجودة في حيز فضاءي ذي مركز يمثل اللا معنى (انعدام المعنى) كلما اقترب المعنى من المركز كلما كانت الكلمات ذات معنى ضعيف إلى أن تصبح دون معنى عند التصاقها به، فالإتجاه وفقا لذلك ذو قطبين أحدهما موجب والآخر سالب، بينهما درجات متفاوتة في القوة.

ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل مثل الأجر، الترقية..، ويشترط أن يحتوى كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى، ويحصران عدد من الدرجات.

يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفيه تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي:

- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الإيجابي.

<sup>1</sup> عبد النور أرزقي، مرجع سابق، ص: 108.

- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.

- النقطة 4 تدل على الحياد.

ونوضح ذلك في النموذج التالي:

الظروف الفيزيائية								الظروف الفيزيائية
غير ملائمة العمل	1	2	3	4	5	6	7	ملائمة العمل

ساعات العمل								ساعات العمل
غير منظمة	1	2	3	4	5	6	7	منظمة

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجة التي تعكس اتجاهه ومشاعره اتجاه كل مقياس

جزئي، ويتم جمع الدرجات الجزئية ليتشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله.

إن تكوين المقياس وفق هذه الطريقة يعتمد على الصفات التي ترد إلى أذهان الأفراد حالة سماعهم

المفهوم المراد قياسه كالأجر مثلا، وتجمع كل الصفات ليختار منها الأكثر تكرارا ويتم ترتيبها مقابلة

بالصفات المتناقضة لها، ولبناء مقياس يضم عبارات معبرة عن المفهوم يعتمد في ذلك على معامل

الارتباط بمعنى اختيار الصفات ذات الارتباط القوي بالمفهوم، وحسب دراسات أسكود في قياس المفاهيم

فإن هناك ثلاثة أبعاد للتمايز اللغوي الأول البعد التقويمي، يتمثل في الصفات التي نعطيها لظاهرة ما

كجميل -قبيح، جيد -سيئ ..، والثاني البعد الحركي أو ما يتعلق بالنشاط والحركة مثل سريع -بطيء، نشيط -كسول...، و البعد الثالث يمثل القوة ويشمل صفات القوة كقوي- ضعيف، صلب- لين...وينظر إليها كأبعاد ثابتة في كل اللغات والثقافات، لكن نجد من الباحثين من يعارضون الرأي مؤكدين نسبية دلالة اللغة، بمعنى إمكانية بروز أبعاد أخرى خاصة بمجتمع ما أو ثقافة معينة<sup>1</sup>.

إن الميزة الأساسية لهذه الطريقة تكمن في البحث عن معاني الكلمات ودلالاتها، ومن عيوبها صعوبة التفرقة بين الدرجات بالنسبة للفرد العامل، أي صعوبة تخيل الحدود الفاصلة بين كل درجة وأخرى، وتأكيدا على أن الدرجة الوسطى بمثابة الحياد في الإجابة، إلا أنها قد تعكس حالات نفسية كاللامبالاة مثلا.

للإشارة أنه استخدمت طرق أخرى من طرف باحثين آخرين لقياس الرضا كأسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين داخل المؤسسات، فنجد كل من روشلز وبروجو ديكسون 1939 استخدم أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر وحوافز أولئك العاملين على ضوء ما تمت ملاحظته من جوانب سلوكهم، ومن جهة أخرى نجد كاتزل يرى أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه، ويفترض كاتزل أنه من الضروري قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح الفرد إلى تحقيقه منه، وعبر عن مقدار الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{الرضا} = \frac{(1 - (ح - ط))}{ط}$$

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص:110.

<sup>2</sup> المرجع السابق ،ص:88.

حيث : ح : مقدار العمل الفعلي.

ط : مقدار العمل الذي يطمح الفرد تحقيقه.

نؤكد في النهاية وإن تعددت طرق قياس الرضا الوظيفي باختلاف وجهات نظر الباحثين على أن قياس الرضا ليس بالأمر الهين نظراً لارتباطه بحالة شعورية خاصة بالفرد، مما يستلزم تطبيق أي مقياس بكل عناية ودقة.

**المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي.**

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

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين<sup>1</sup>:

— ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

— ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.

<sup>1</sup> زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 ، ص : 77.

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

– الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.

– تدهور الإنتاجية.

– التمارض لتسهيل عملية الغياب.

– اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

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

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

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

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم ( 01): نوع الشكاوي وعدد العمال.

عدد العمال	الشكاوي
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرص الترقية
06	رتابة العمل
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص ص 493-494 .

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من

طرف العمال لرؤسائهم ، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

**3 - الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية

(علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر

عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع

متطلباتهم.

وهو لايعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب ( أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعمل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعاينيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ماهو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ماهو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل... إلخ. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الإستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

#### 4 - اللامبالاة والتخريب:

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

يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنًا، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب و خيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد، والأسباب متعددة فأبي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

### 5 - الرضا عن العمل والإصابات:

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

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص : 50.



عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسداً، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب و اللامبالاة.

#### المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

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

المطلب الأول: الرضا الوظيفي و التغيب عن العمل<sup>1</sup>.

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي و مقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل و ظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي و مقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير...إلخ.

ولاشك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية و انعكاس ذلك بالسلب على مرد وديتها و من ثم على نموها و استمرارها. لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، و هذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه. و في هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، و عليه فإنه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل و بيررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: " أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح ".

<sup>1</sup>محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص : 204 - 205.

بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل. فلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل.

### المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ودوران العمل<sup>1</sup>.

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولاً تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والإستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها.

ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها مايلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.

— التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلباً على المؤسسة.

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

<sup>1</sup>صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص:133.

– **تكاليف التعيين:** وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات...إلخ.

– **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

– **تكاليف الفصل:** وهي تتمثل أساس في التعويضات المالية التي تمنح للموظفين الذين تم فصلهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها. وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. وتفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وضغوط العمل<sup>1</sup>.

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب. يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه "الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات، والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل.

وجد كل من ستفي وجونز 1988، أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لنساندرز، وفولكس ونوبلت 1995، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم، أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19 % أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموماً، والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

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

<sup>1</sup>إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص:

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992 ، وجوديين أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب.

وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يترافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب إيجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء. فضلا عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لابد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية، وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمروؤسيهم، وأكد العتيبي 2000 وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي. وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل قد يكون ناتجا عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقبل.

وكشف العتيبي عن دراسة قام بها هندركس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي. وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية، عن: الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء.

## خلاصة

قدمنا في هذا الفصل نظرة للرضا الوظيفي التي تباينت التعاريف المقدمة له بحسب وجهات نظر العلماء، فبينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، بإعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف، ونجده ذو خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وكذا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف والمؤسسة و المجتمع، وعرضنا أنواع الرضا الوظيفي بين العام والنوعي.

كما رأينا في الفصل عدة نظريات قامت بتفسير الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهرزبرج ونظرية القيمة إدوين لوك ونظرية العدالة للكاتب آدمز. والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه الوظيفي ونعني بذلك الرضا عن الأجر والترقية وظروف العمل...إلخ. فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

وتطرقنا إلى بعض البرامج التي تدعم الرضا من بينها: برامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل...إلخ. ومن الأسباب التي تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي مثلا: ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين ولزيادة الرضا هناك سياسات وإجراءات يمكن إتباعها كالعادلة في المعايير لكل الموظفين وإعطائه الفرصة للتطوير من خلال الترقيات.

وبعد الإلمام بكل هذه الآليات المذكورة سابقا في تحقيق الرضا الوظيفي، توجب على إدارة المؤسسة قياس الرضا الوظيفي وفق طريقتين هما: المقاييس الموضوعية والذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل الغياب ومعدل ترك الخدمة، والثانية أساسها إعداد الإستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، فعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة وتحليل أوسع لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته.

ولقد عرضنا في نهاية الفصل العلاقة القوية للرضا الوظيفي لبعض نواتج العمل ويرتبط عكسيا مع التغيب عن العمل ودوران العمل وضغوط العمل.



## الفصل الثاني

أداء الموظفين في المؤسسات

**تمهيد**

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءاً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. فنتجه للدور الذي يلعبه الموظف تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج في المؤسسات، كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء الموظف هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه. كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة، كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي موظفين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل موظف، نقوم بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاته مثل تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين. فالإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة.

خصصنا هذا الفصل في التحدث عن أداء الموظفين في المؤسسة ضمن هذه المباحث:

- المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين.
- المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين.
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين.
- المبحث الرابع: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين.

**المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين.**

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المؤسسات، حيث تعرض الأداء في المؤسسة إلى تطورات سريعة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، كما أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين، بمعنى ذلك أن تحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب أداء الموظفين، وحيث نعالج في هذا المبحث ماهية أداء الموظفين أين تطرقنا إلى مفهوم أداء الموظفين عند بعض الباحثين وعناصره ومختلف العوامل المؤثرة في الأداء.

**المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين.**

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمدير يعني المردودية والقدرة على المنافسة وللموظف يعني مناخ العمل. الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، ومن فئة لأخرى، وهذا ما نفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

**أولاً: تعريف الأداء.**

يعكس الأداء حسب بورمان "مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية"<sup>1</sup>. يقصد بهذا التعريف أن سلوكيات الأفراد إذا كانت ايجابية ستؤدي لا محالة إلى الوصول لأهداف المؤسسة، وإذا كانت سلوكيات سلبية ستؤثر حتما على أهداف المؤسسة سلبا.

<sup>1</sup> طويل كريمة، مرجع سابق، ص: 150.

ويعرف أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف"<sup>1</sup>.

نعني بأداء الموظف اتجاه عمله كمية الجهد التي تعبر عن مقدار الطاقة التي يبذلها الموظف في العمل سواء كانت جسمانية أو عقلية لإشباع جميع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كما يعرف الأداء على أنه: " ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>2</sup>.

هنا يعبر الأداء عن مستوى معين يسعى الموظف إلى تحقيقه عند القيام بعمله الذي له علاقة بتطبيق درجات مختلفة من المهام الموجهة إليه، كما أن الأداء يتحقق بامتزاج عدة أبعاد غير أن الأداء يؤثر مباشرة في البيئة.

ويشير الأداء إلى أنه: " أداء الموظف للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>3</sup>.

يتبين لنا من هذا التعريف إلى أن مصطلح الأداء يشير إلى مساهمة الموظف الفعلية في وظيفته في المؤسسة والمساهمة المتوقعة من الموظف في المستقبل لأداء مهامه.

كما يقصد به: " الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة"<sup>4</sup>.

يعبر هذا التعريف عن درجة تحقيق عمله من حيث كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 219.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص: 244.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 33.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص: 40.

من خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، فيتحقق رضاهم وبالتالي يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة والذي يساهم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

### ثانيا : الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

تتعدد هذه الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء من أهمها<sup>1</sup>:

#### (1) الإمام بالعمل

يعد الإمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، ومدى فهمه لدوره و اختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

#### (2) ناتج العمل

إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية و ضغط التكاليف و كل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، "بصمات العامل في العمل".

#### (3) سلوك العامل

إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته و حرصه على معدات و أدوات و تجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء و الصيانة وتجنب الإتلاف ، و هل يعمل على تفعيل عائداتها ؟

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص : 16.

**(4) السلوك الاجتماعي**

مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، و تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل مشكلات العمل.

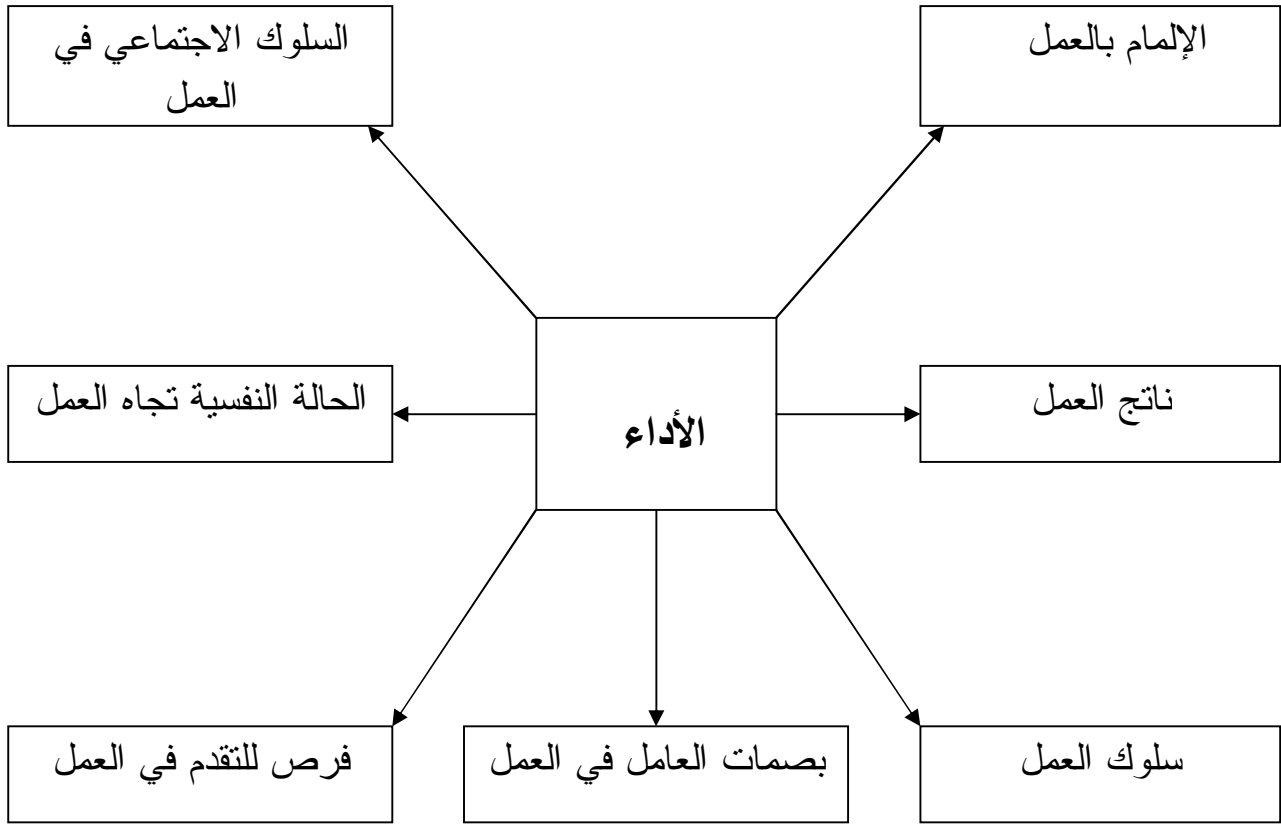
**(5) الحالة النفسية**

إن الحالة النفسية للعامل و التي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس و رغبة للعمل و الاستعداد لإتقانه، و يتفاعل مع عمله باليقظة و الحضور الذهني، و إما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

**(7) فرص التقدم**

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب و الممارسة الميدانية و يمكن أن نلخص ذلك في الشكل رقم (07).

## الشكل رقم (06): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ، ص: 17.

## المطلب الثاني: عناصر الأداء.

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه والتقيد به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها .

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين<sup>1</sup>:

\*القدرة على الأداء

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص: 255- 256.

\*الرغبة في الأداء

كما هو موضح في العلاقة التالية<sup>1</sup>:

مستوى أداء الموظف = القدرة \* الرغبة

أ - القدرة على الأداء :

فالقدرة تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن:

القدرة = المعرفة \* المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازته للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها...

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

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة ، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل ، ولكن هذا ليس كافيا ليُجعل منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان .

<sup>1</sup> بن طالب سامية ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010 ، ص : 59 - 60 .

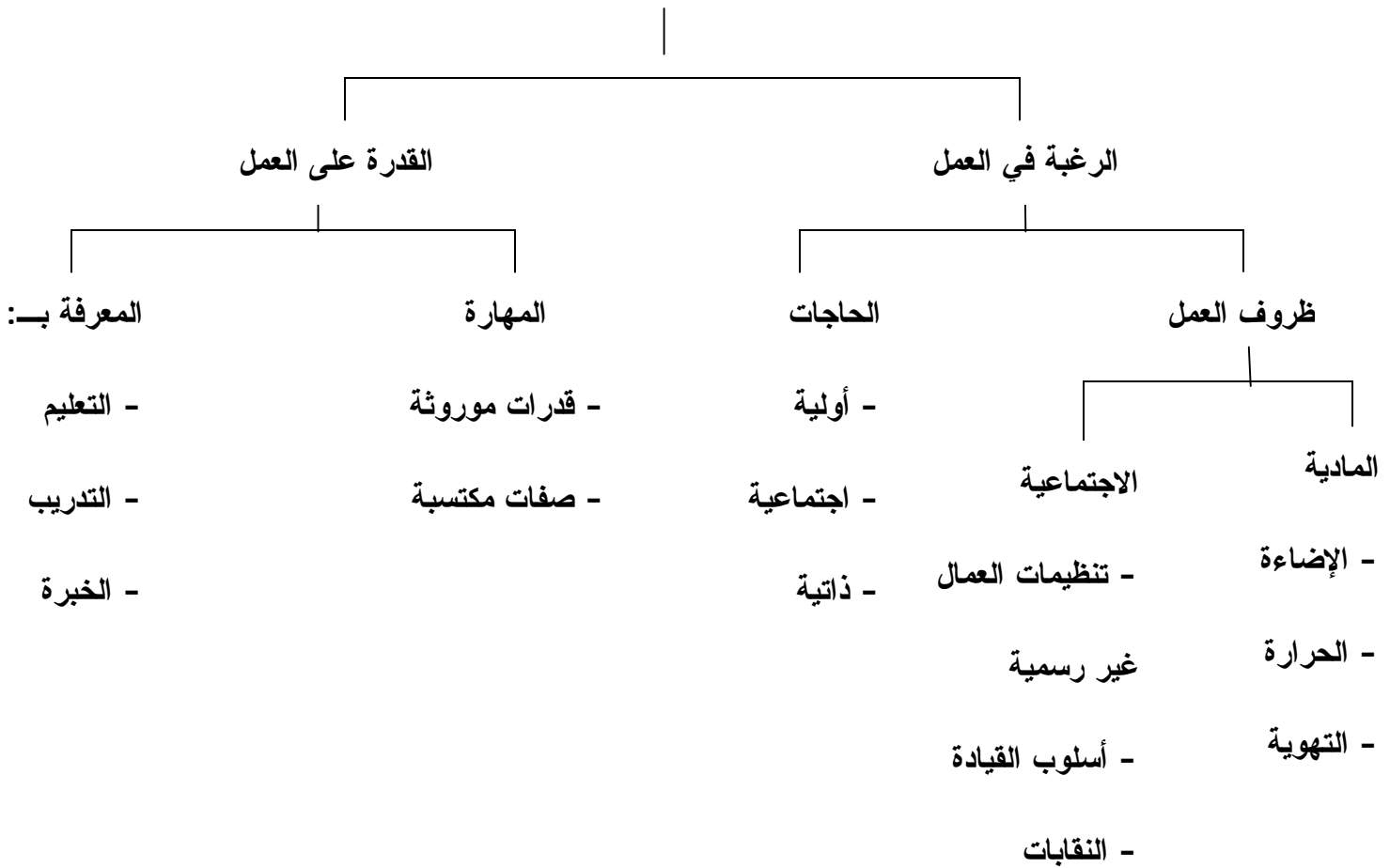


ب - الرغبة في الأداء :

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

الشكل رقم(07): عناصر أداء الموظف

الأداء البشري للعمل



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 39.

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل العنصرين: الرغبة في العمل والقدرة على العمل.

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة...، كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف: الأكل، المأوى، الراحة)، الحاجات الإجتماعية مثل: الإتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثه، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها.

هناك من جعل محددات أو عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر هي<sup>1</sup>:

- يعبر أداء الموظف عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في: الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

**أداء الموظف = الجهد المبذول \* إدراك الدور الوظيفي \* القدرات**

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل و كذا درجة دافعيته لذلك، وهذا الجهد حسب Porter تحده قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكثف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل، أما

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 227.

العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة. فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية<sup>1</sup>:

\* أن الخبرة تخفض من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.

\* أن الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.

\* أن الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

### ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي<sup>2</sup>:

والعنصر الثالث يتمثل في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فالتغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلاً: زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا...

فالتحقيق مستوى مرض من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر ، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995، ص :111.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص :216.

قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تتقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير هو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا الموظف منخفضا كذلك.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.

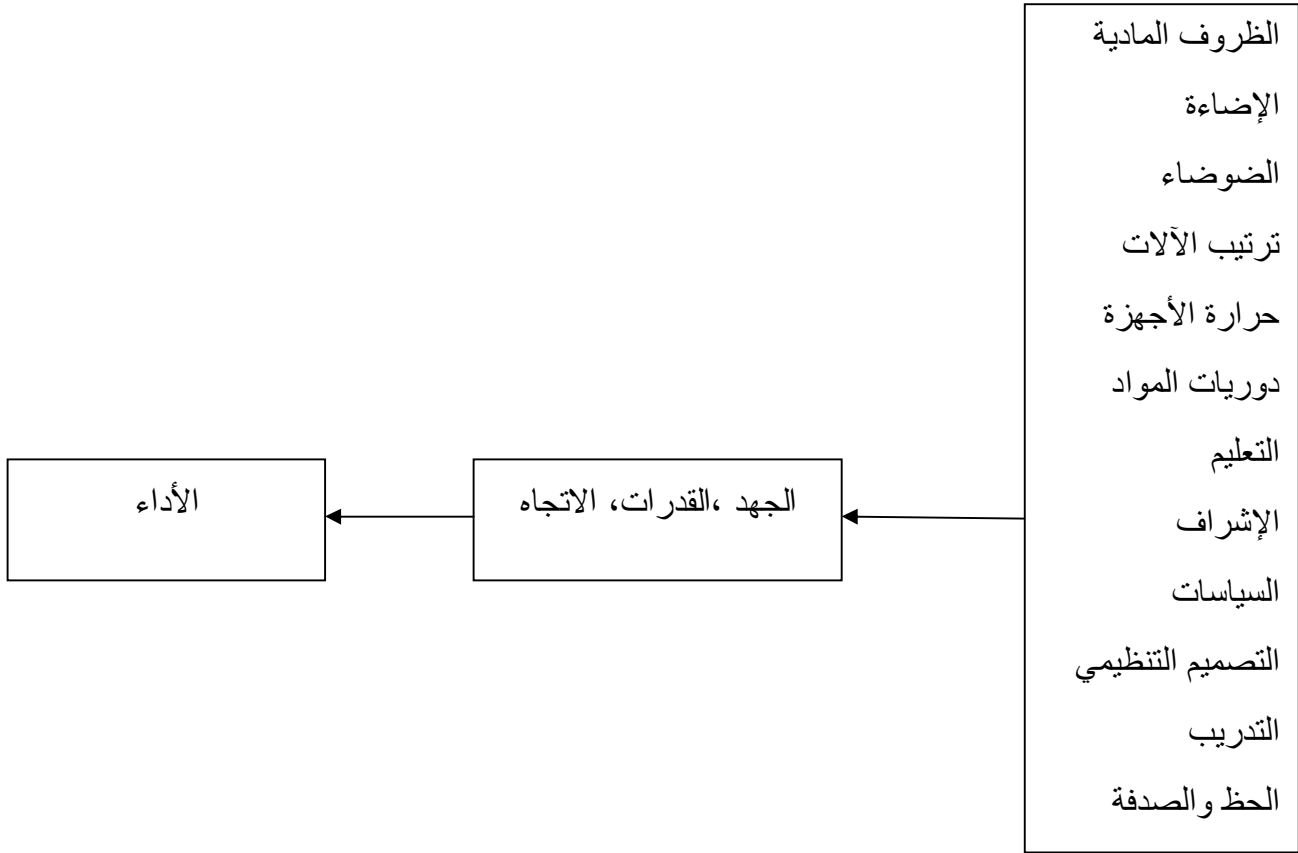
يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء و هي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها العوامل البيئية و التي هي مؤثرات على الجهد و القدرة و الإتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، و أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي<sup>1</sup>:  
\*توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.

\*توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> ايصولاح زهية ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007 ، ص : 47 .

الشكل رقم (08): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.

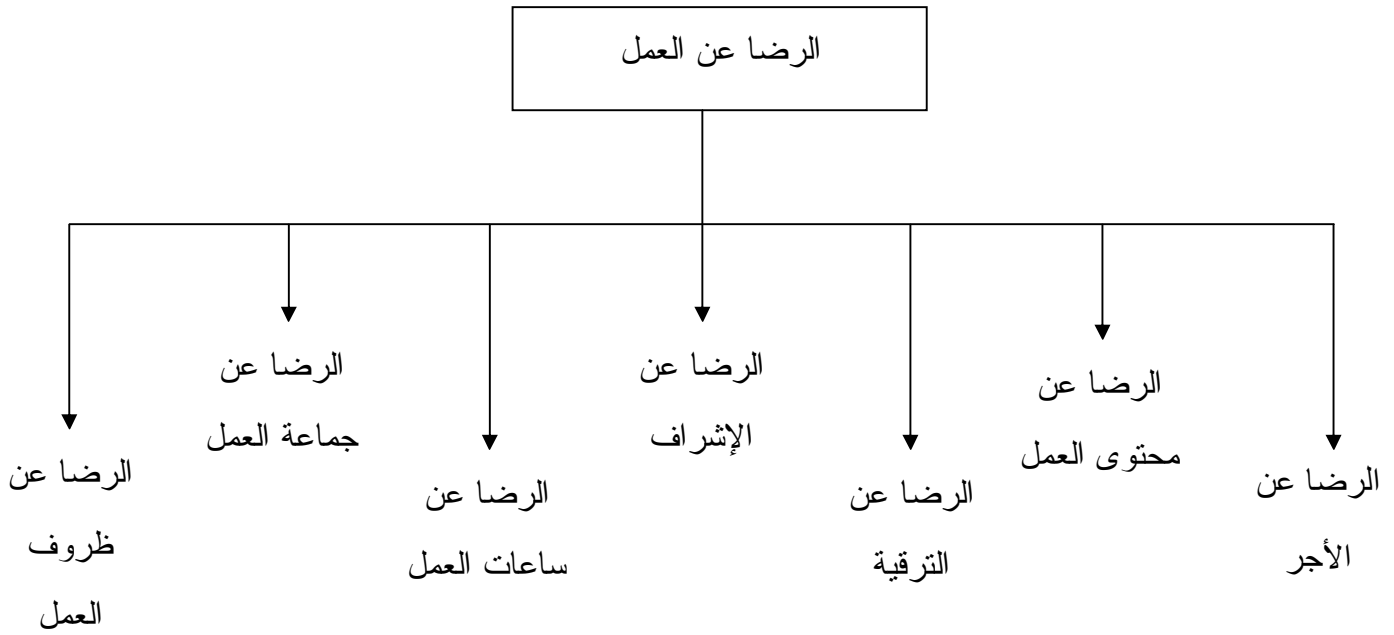


المصدر: راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص : 218 .

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر و تتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة هي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات و قدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، و كل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر و تسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة.

أما العوامل التي تتحكم في الرضا يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله.



ما يلاحظ من هذا الشكل أنه يكون الموظف راض عن عمله يتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في: الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل، أي هذه العوامل هي التي تتحكم في مستوى رضا الموظف في المؤسسة والتي يمكن شرحها كما يلي:

### 1- الرضا عن الأجر:

يعتبر الأجر مقابل للجهد الذي يبذله الموظف وتكلفة للمؤسسة، فيرى الباحثون ومن بينهم هرزبرج أن الأجر لا يمثل إلا مصدر لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، لكن الواقع يثبت عكس ذلك إذ أن الأجر المرتفع دليل على المكانة الاجتماعية المرموقة وبالتالي الاحترام من قبل الغير، كما نجد جوانب اجتماعية و معنوية. ويجب أن تكون سياسة الأجور محفزة وتنمي شعور الموظف بالرضا.

**2 - الرضا عن محتوى العمل:**

تبرز علاقة محتوى العمل بالرضا كما يلي:

**أ - درجة تنوع العمل:**

يؤدي التنوع في أداء العمل إلى عدم الملل النفسي، عكس التخصص الدقيق الذي دعا إليه أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

**ب - درجة السيطرة الذاتية للموظف:**

كلما كانت هناك سيطرة و حرية من جانب الأفراد على العمل في اختيار طريقة وسرعة أدائها ، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا، كما أن فرض نمط معين للأداء على الموظفين يؤدي إلى نوع من الاستياء والملل.

**ج - استخدام الموظف لقدراته:**

يؤدي شعور الموظف باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لأن استخدام الموظف لقدراته يمثل حاجات تحقيق الذات وهو يمثل أعلى درجات الحاجات.

**3 - الرضا عن الترقية:**

يسعى الموظف دائماً إلى تحسين مستواه المادي ومكانته الاجتماعية، وتعتبر الترقية أهم وسيلة لذلك، ويمكن إظهار جانبين مهمين في عملية الترقية أي تحقيق لرغبة كامنة في النفس البشرية، وذلك بالنسبة للموظف وكونه من أنواع الحوافز بالنسبة للمؤسسة.

**4 - الرضا عن الإشراف:**

إن مهمة الإدارة توجيه الموظفين أثناء العملية الإنتاجية من أجل أداء فعال، ويمكننا التمييز بين نوعين من الإشراف، فهناك نوع من المشرفين الذين يركزون اهتمامه على المرؤوسين،

وذلك من أجل تنمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم ، وتفهم أوضاع الموظفين وهو ما يؤدي إلى خلق جو الرضا في أوساط العمل، وهناك بعض المشرفين يركزون اهتمامهم على الإنتاج. ويعتبر الحافز المادي الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف المسطرة مع إهمال العلاقة الإنسانية، وعدم تفهم أوضاع الموظفين وبالتالي فإن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ترتفع في هذه الحالة رغم تحقق الأهداف.

#### 5- الرضا عن ساعات العمل:

ينبغي أن يحظى الوقت الذي يقضيه الموظف داخل المؤسسة باهتمام من إدارة المؤسسة، وذلك بتخطيط أوقات الراحة وجعلها ذات منفعة للموظفين، إذ أنه إذا كانت أهمية ومنافع أوقات الراحة قليلة، فإن ذلك سيؤثر سلبا على أوقات العمل وسيخلق شعور عدم الرضا للموظف، ويرى توماس: "أنه يمكن إدخال ما يسمى بتهيئة أوقات العمل من أجل التقليل من التغيب، ورفع الإنتاج في إطار ما يسمى بتسيير الموظفين لأوقاتهم اليومية".

#### 6 - الرضا عن جماعة العمل:

وحسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن جماعة العمل لها تأثير على مستويات الإنتاج سواء بالزيادة أو بالنقصان، كما أوضحت تجارب "الهاوثورن" و رضا الموظف عن جماعة العمل التي يعمل معها ناتج عن الانسجام والتفاعل والتفاهم بين مختلف أفراد الجماعة. ويتوقف التفاعل مع جماعة العمل على قوة حاجة الانتماء لدى الموظف، فإذا كانت قوية فإن ذلك يخلق درجة من الرضا عن هذه الجماعة والعكس صحيح.

#### 7 - الرضا عن ظروف العمل:

ويعتبر الاهتمام بظروف العمل من أول الاهتمامات التي انصببت عليها الدراسات في بداية القرن، وذلك بغية تحديد العلاقة بين ظروف العمل ومستوى الإنتاجية، فلقد اهتم العلماء



بمتغيرات ظروف العمل (كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء، ووضعية الموظف أثناء العمل بالأداء الإنتاجي). فالعلاقة بين هذه المتغيرات والحالة النفسية للموظفين وعلى رضاهم والواقع يثبت أن سوء الظروف يؤدي إلى حالة عدم الرضا، وتظهر دلائلهم في ارتفاع مؤشرات التغيب وارتفاع معدلات الدوران.

وعلى المؤسسة أن تهتم بظروف العمل وتحسينها من أجل التقليل من التغيب والدوران، وهذا من أجل أن يرتفع الإنتاج وتزداد الأرباح.

### المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين.

يخضع مفهوم الأداء إلى مختلف السياسات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أداء فعال وبشكل مرتفع للموظفين، حيث جذب الكثير من الباحثين في محاولات لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وهذا راجع إلى انعدام المعرفة بالعوامل التي تحده وعدم تفهم طبيعة التفاعل بينهما، كما يجب قياس الأداء لجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي، ووضع إجراءات لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل فعال.

### المطلب الأول: محددات أداء الموظفين.

سنورد بالتفصيل أهم محددات سلوك أداء الموظف في المؤسسة، بالعودة إلى نموذج Porter فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي<sup>1</sup>:

#### أ - الجهد المبذول:

وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 66.

## ب - القدرات والخصائص الفردية:

يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرّب ليحصل عليها، وكذا الخبرات السابقة له والتي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن الموظف الذي يشعر بقدراته على العمل وكذا على أنه متحصن بخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط أيا كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

## ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي:

لابد أن يكون الموظف على اطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ويمكن القول أنه يوجد ثلاثة محددات لأداء الموظفين في المؤسسة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء الموظف في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء.

أي أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة مفادها أن:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

وبتفاعل هذه العوامل الثلاثة تحدد لنا الأداء، ولا يكون تأثيرها مستقلا فيما بينهم على الأداء، وإنما من خلال التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين والمتمثلين في القدرات والإدراك وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين.

**المطلب الثاني: أهمية قياس أداء الموظفين.**

يمكن تبيان أهمية قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكي تقيس الأداء و التي يمكن تلخيصها بما يأتي<sup>1</sup>:

### 1 - الترقية و النقل :Promotions And Transfères

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل و وضع كل الموظف في الوظيفة التي يتناسب و قدراته.

### 2 - تقييم المشرفين والمديرين : Evaluation Of Supervisors and Managers

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

### 3 - إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :Waage and Salarie Adjusnents

إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي تتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور الموظفين أو نقصانها كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

### 4 - مقياس أو معيار :Yard sticks or Crêterai

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقسيم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الموظف، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شويش ، مرجع سابق ، ص : 87 .

**5 - تقديم المشورة Counseling :**

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير التخصصي و مقياسا له، إذا أن الموظفين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

**6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع Requiring Acquaintance :**

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.

**7 - اكتشاف الحاجات التدريبية Discovering of Training Needs :**

إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

8 - يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الموظفين في المؤسسة المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشر العمليات، الاختبار و التعيين في المؤسسة.

**المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء الموظفين.**

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

**\*تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل بالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

**\*تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:**

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء ، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 157 .

والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

### \* الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين و الموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء. و لا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن و أتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموظفين.

### المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين.

قياس أداء الموظفين عملية ضرورية و لا غنى عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية ، وبالتالي يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ثم الحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، ودراسة رواتبهم ودرجاتهم، ومادام موضوع بحثنا يعالج نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعية هذه العملية من خلال تعريفها، وتحديد مفهومها وأهدافها وأهميتها، شروط الواجب توفرها فيها، إلى جانب معايير تقييم أداء الموظفين وطرق التقييم ثم التعرض إلى صعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين.

أولاً: تعريف تقييم أداء الموظفين.

إن الأسلوب الأساسي للرقابة على القوى العاملة داخل المؤسسة، يرتكز على نظام تقييم الأداء المنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة، والذي يتشكل من ثلاث محتويات لغرض تحقيق مستوى علي من الأداء، وتتمثل هذه المحتويات فيما يلي<sup>1</sup>:

- خصائص الأفراد من مهارات وقدرات ترتبط بالأداء.

- سلوكيات الأفراد.

- تحقيق النتائج وفق الأهداف المحققة.

ونظراً لأهمية تقييم الأداء و الاستفادة من نتائجه، تعددت تعاريفه إذ عرف:

"بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ماتم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم والمطلوب"<sup>2</sup>.

ويعرفه الدكتور كامل بربر "تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعاد علي، علاقة أداء العاملين بالتحفيز المادي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، إدارة أعمال، 2002، ص:16.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، 1996، ص:188.

<sup>3</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 338.

ويمكن تعريفه " بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"<sup>1</sup>.

وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والموظفين أنفسهم. وإن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتشابك فيها كثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين، وبالمناخ السائد في التنظيم، وبحضارة المجتمع نفسه، ولهذه العملية جانب متعددة منها مايلي<sup>2</sup>:

- إن تقييم الأداء يرتبط باستمرار بالنتائج، أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها الموظفون في الوظيفة.
- إن تقييم الأداء يرتبط كذلك بسلوك الموظفين، أي بما يقوم به الموظفون لأحداث نتائج معينة.
- إن سلوك الموظفين قد يكون سلوكا إيجابيا أو سلبيا، أي أن الموظفون قد يقومون بعمل ما أو يمتنعون عن القيام بذلك العمل، فإن ذلك يؤثر على النتائج التي تتحقق.
- إن تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه الموظفون في الوظيفة ولكن تقييم الأداء قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي.

- إن عملية تقييم الأداء عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف المقيم، فقد يذهب الإنسان الذي يقيم إلى الاعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبتته مشرفه في نموذج تقييم الأداء عنه يعكس عدم صلاحيته للعمل ومن ثم فإنه إنسان غير نافع وغير منتج، وقد يغيب عن بال المشرف

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص: 259.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص: 260.



والموظف والمقيم أن إنسانا ما قد يقيم تقييما سلبيا في موقع ولكنه يبدي تفوقا في موقع آخر و بيئة أخرى، ومن ثم يكون تقييمه مرتفعا.

ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا نستخلص بان عملية تقييم الأداء تعتبر عملية تحديد أداء كل فرد من العاملين، خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من الموظفين، خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

### ثانيا: أهمية تقييم أداء الموظفين.

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم واجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي<sup>1</sup>:

#### 1- تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتدريبها وتطويرها وغستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص:152.

**2- الأداء وتطويره تحسين:**

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذا عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

**2- تحديد الاحتياجات التدريبية:**

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

**3- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:**

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى " وليس للإنسان إلى ما سعى " صدق الله العظيم. وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل

الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية وغيرها. ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعية وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

#### 5- استخدام عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

#### 4- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

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

**ثالثا: أهداف تقييم أداء الموظفين.**

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها<sup>1</sup>:

**1- التغذية الإسترجاعية:**

يحتاج كل من الموظف والإدارة إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم، وتفيد مثل هذه البيانات في معرفة مدى التقدم أو التأخر في القدرة الأدائية للموظف من خلال سنوات عمله.

**أ- الإدارة بالأهداف:**

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره. والتي منها يشتق الأهداف التي تعطي أولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير، ووقوفها على المعوقات التي يمكن أن تقف أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرون لاستعراض الأهداف وتحديد المعوقات، هذه العملية التي تتكرر بالنسبة لموظفيهم، وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي، إلى أن يتم استعراض الهدف ومجموعة من قواعد السلوك، التي تعتبر ملزمة التنفيذ والتي تعتمد كمعيار لتقييم الذاتي والمزدوج، والمعوقات والإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها.

**2-مراجعة الأجور:**

اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فمنهم من قال أنه يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم، حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي، دون اقتحام المسائل المالية في عملية التقييم. ومنهم من قال أن الأجر وتحديده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص: 64 .

له، حيث أن ذلك من شأنه أن يكون حافزاً للتطوير والتجديد، وعلى أية حال فإن تدرج الأجور وتقييم الأداء يتأثر كل منها بالآخر.

### 3- التوفيق بين الإهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل. وإذا تشير التقديرات أن ما بين 80% إلى 90% من مشكلات الأداء، هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين إهتمامات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين إهتمامات الموظفين والعمل المطلوب.

إن تقييم الأداء يتيح التعرف على عدم التوافق بين الإهتمامات والعمل وبالتالي معالجته، إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف أو الفصل.

### رابعاً: الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم أداء الموظفين.

ومن بين الشروط نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- 1- أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم.
- 2- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى تتم تطبيقها بجدارة.
- 3- أن تكون نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها.
- 4- أن تكون عملية التقييم مفهومة للموظفين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.
- 5- أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء.
- 6- يستلزم تدريب المسؤولين المختصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002 ،

**المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموظفين.**

يتم تقييم أداء العنصر البشري بإستخدام معايير عديدة، يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان<sup>1</sup>:

- العناصر.

- ومعدلات الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها: الإخلاص والتعاون، المواظبة على العمل، الحرص على الأدوات والآلات والمواد...إلخ.

والعناصر نوعان<sup>2</sup>:

**1-العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة في العمل والدقة فيه.

**2-العناصر غير الملموسة:** وتشمل الصفات غير الملموسة، والتي يجد المقيم الصعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، ومن الأمثلة على هذه الصفات، الذكاء، التعاون...إلخ.

تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، ومن الأمثلة على هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، التعاون...إلخ.

<sup>1</sup>كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص: 125 .

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 188 .

إن عملية تحديد وإختيار هذه العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال. التي تبين مهام ومسؤوليات كل عامل، مع تحديد مواصفات شاغله. لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم إختيار العنصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناءا عليها، وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها.

**أما معدلات الأداء :** فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية والجودة ولمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1-المعدلات الكمية:

وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

### 2-المعدلات النوعية:

وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد.

### 3-المعدلات الكمية والنوعية:

وهذا المعدل هو المزيج من النوعين السابقين، إذا بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 102.

ومهما يكن من شيء فإن ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة ومنها مايلي<sup>1</sup>:

- يجب أن تكون المعايير معايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب أن تكون المعايير صادقة وذا ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقيم.
- يجب أن تكون المعايير متصلة لأهداف المؤسسة.
- يجب أن تكون المعايير معايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- يجب أن تركز المعايير على الجانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.
- يجب أن تأخذ المعايير بعين الإعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن تتجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها التحكم فيها.
- وتدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام تتعدد فيه المعايير، وليس معيارا واحدا أو عدد قليل منها.
- ومن جهة أخرى فإن إختيار معيار معين دون معيار آخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء، فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطا بذلك الأداء، وإذا كان الهدف هو قياس القدرات الإتصالية الإجتماعية المستقبلية فإن هذه الجانب يجب أن تبرز في التقييم.

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص: 268 .



**المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموظفين.**

تتباين طرق التقييم من منظمة لمنظمة أخرى. تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لإختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفين. وهنا يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، فالمجموعة الأولى تتناول الطرق التقليدية والمجموعة الثانية تتناول الطرق الحديثة.

**أولا: الطرق التقليدية في تقييم أداء الموظفين.**

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم أداء الموظفين على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن أخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرق نذكر<sup>1</sup>:

**1- طريقة الصفات أو السمات Characteristic Method:**

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الموظفين، إذا يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

أ-تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الفرد مثل: مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي...إلخ.

وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز أداء الموظف، والجدول التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 154.

جدول رقم (02): نموذج صفات ومعايير التقييم للموظفين.

الصفات	المقياس	ممتاز	جيد جدًا	جيد	مقبول	ضعيف
		10	08	06	04	02
مستوى الأداء						
العلاقة مع رؤسائه بالعمل						
العلاقة مع زملائه بالعمل						
تحمل المسؤولية						
المحافظة على أوقات العمل الرسمي						
الدقة في إنجاز العمل						
السرعة في إنجاز العمل						
القدرة على اتخاذ القرار						
الانضباط في العمل						
المهارة الفنية						
روح المبادرة والإبداع						
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل						
المجموع						

المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 155.

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

ج- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جداً	08 نقاط
جيد	06 نقاط
مقبول	04 نقاط
ضعيف	02 نقاط

المصدر: المرجع السابق، ص: 156 .

د- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول يتم إعداده لتقييم الأداء ويطلق عليه (نموذج تقييم أداء الموظفين).

هـ- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

و- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم لكي يصل من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كآتي:

90 - 100 ممتاز .

80 - 89 جيد جدا .

70 - 79 جيد .

60 - 69 متوسط .

50 - 59 مقبول .

49 فأقل ضعيف .

ز - يقوم الفرد المقيم بكتابة إسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

## 2- طريقة معايير العمل:

يستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم أداء الموظفين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية. ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

### جدول رقم (04): بعض وسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل.

مجالات التطبيق	الوسيلة
يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو جماعة العمل حتماً تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا.	متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل
عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة أسلوب متوسط.	أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة
وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لإنجاز العمل.	دراسة الوقت والحركة
ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا تستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه.	آراء الخبراء

المصدر: مرجع سابق، ص: 157.

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الإنتاج، إنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلاً بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا

الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.

## 2- طريقة الترتيب:

وتلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام Over-All Performance للعمل. ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نقط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

## 2- طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع الموظفين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقاً لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

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

$$2$$

حيث: ن هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم. وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يصير تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي:

أب، أج، أهـ.

بج، بد، بهـ.

جد، جهـ.

د هـ.

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية مثلا أ ب وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كالاتي:

جدول رقم(05): تقرير المشرف من الأفضل من المجموعات.

ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	الفرد
2	3	أ
1	4	ب
3	2	ج
2	3	د
4	1	هـ

المصدر: مرجع سابق، ص: 245 .

من ذلك الجدول يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع آخر فإن العامل (ب) قد ذكر على أنه الأفضل في أربع مرات وبالتالي فهو يعتبر الفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا.

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاية.

إلا أن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فعاليتها محددة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم إذ لو هذا العدد 20 مثلا لكان على المشرف أن يقوم ب 300 مقارنة وإذا زاد العدد إلى 30 مثلا لأصبح - عدد المقارنات 435 مقارنة أي أن زيادة قدرها خمسة في الأشخاص المطلوب تقييمهم أدت إلى زيادة قدرها 145 في عدد المقارنات.

من ناحية أخرى فإن فائدة تلك الطريقة محدودة إلى حد بعيد إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية مثلا حيث لا تبيّن السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأشخاص تقييما عاليا أو منخفضا. وبنفس المنطق فإنها لا تصلح لأغراض النقل، التدريب أو الفصل. والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الطريقة هي في إختيار مدى نجاح سياسة الإختيار والتعيين في إختيار الأشخاص المناسبين.

### 3- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل. وتتم العملية على النحو التالي:

- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كروت صغيرة كل اسم على كرت.

- يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالاتي:

(أ) المجموعة الأولى - ضعيف.

(ب) المجموعة الثانية - أقل من المتوسط.

(ج) المجموعة الثالثة - متوسط.

(د) المجموعة الرابعة - أعلى من المتوسط.

(هـ) المجموعة الخامسة - جيد جدا.

وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليهم على الشكل التالي:

(أ) المجموعة الأولى - 10 % من الأفراد.

(ب) المجموعة الثانية - 20 % من الأفراد.

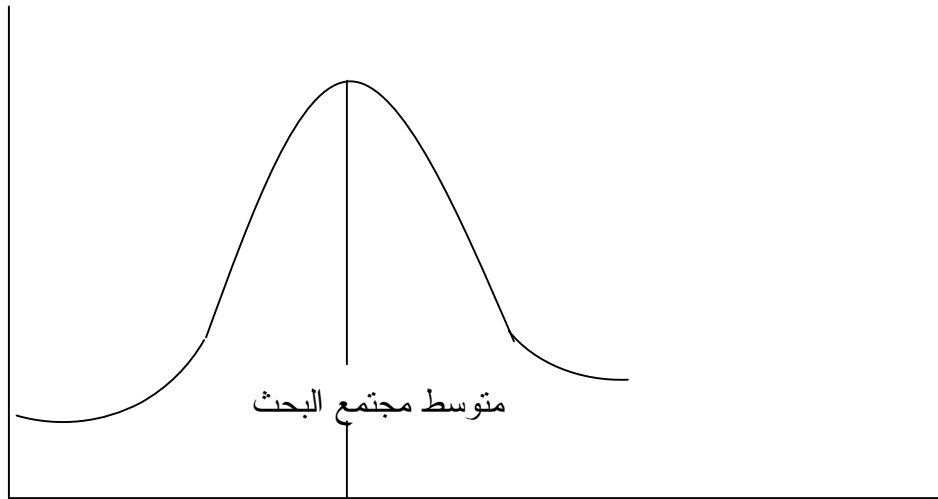
(ج) المجموعة الثالثة - 30 % من الأفراد.

(د) المجموعة الرابعة - 40 % من الأفراد.

(هـ) المجموعة الخامسة - 10 % من الأفراد.

وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقبل تركزها عند الطرفين كالشكل التالي:

الشكل رقم (10): فكرة التوزيع الطبيعي.



### 3- طريقة التقييم المقالى: Essay Appraisal Method

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الموظف من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، صف وفقا لرأيك الشخصي أداء الفرد متضمنا:



- كمية وجودة الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- قدرته على التكيف مع العمل.
- علاقاته مع زملاءه والموظفين معه.
- ما هي نقاط القوة والضعف في أداءه... وهكذا.

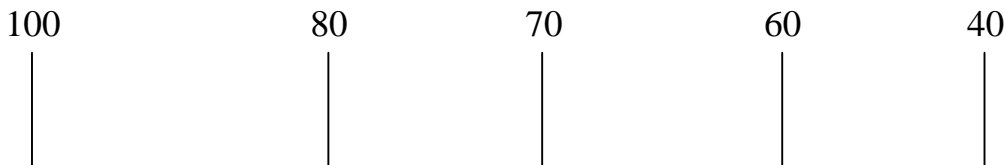
ومن المشاكل التي تتطوي عليها هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، إذ يعتمد كلياً على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه مع البعض الآخر لأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم.

### 7- طريقة الترتيب البياني: Graphical Rating Scale

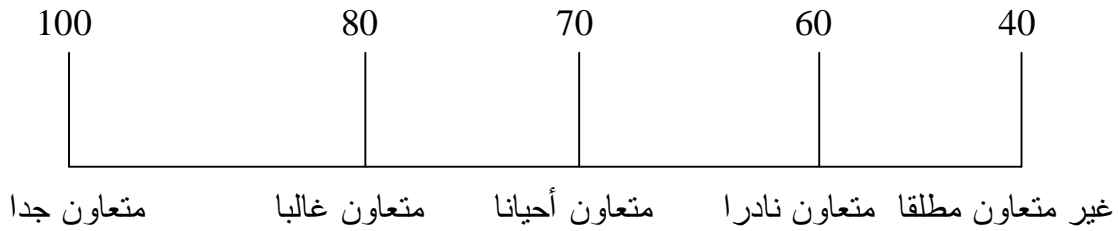
ويتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الترتيب البياني، أن يقوم المقيم بتقييم الموظف وفقاً لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الإستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... إلخ.

ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي فمثلاً:

أ- التقويم من خلال الوصف التقديري:



ب-التقويم من خلال الأسلوب الوصفي في الأداء ويعتبر أكثر دقة وأشمل شيوعا في الاستخدام.



ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقويم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقويم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

كمية العمل	90
الإستقلالية	80
معرفة العمل	70
الغياب	80
الدقة في الأداء	80
التعاون مع زملائه	90
التعاون مع رؤسائه	70
	<hr/>
	560

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقا لما يلي:

$$80 \text{ درجة} = \frac{560}{7}$$

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي:

90 - 100 ممتاز.

80 - 89 جيد جدا.

70 - 79 جيد.

60 - 69 متوسط.

50 - 59 مقبول.

49 فأقل ضعيف.

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن أن تتلائم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو الخدمية. أما نقطة الضعف التي تتطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم و شخصياتهم...إلخ.

**ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين.**

هناك عدة طرق حديثة لتقييم أداء الموظفين، وسنتطرق إلى ذكر أهم هذه الطرق<sup>1</sup>:

### **1- طريقة الإختيار الإجباري:**

تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الشخص و ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في الشخص.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، الإسكندرية، 1970، ص: 248.

و يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعبر أكثر أهمية في كل ثنائية و تلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم. و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة في كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص و اثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه و يطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و الأقل انطباقا على الشخص.

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط. مثلا إذا كانت العبارة رقم (1) هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا و لم تكن تلك العبارة هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها لا تحسب في صالح الشخص. و على العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في الشفرة تحتسب في صالح الشخص.

والميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة.

ولكن رغم تلك الميزة فإن الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا للأسباب التالية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها.

- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية.

## 2-طريقة الوقائع الحرجة : Critical Incidents

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل. ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم. ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

ومن أحداث الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة قوائم المراجعة وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم إدارة الأفراد بتقييم هذا الأداء. وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في العامل.

وتقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم تقليلا لاحتمالات تحيزهم. وفيما يلي نماذج لبعض هذه الأسئلة:

نعم لا

- هل يقدم أفكارا جيدة؟

- هل هو مهتم حقيقة بعمله؟

- هل يقف إلى جانب مرؤوسه؟

- هل هو مواضب على الحضور؟

- هل يتأكد من سلامة معداته؟

- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟

- هل يحترمه مرؤوسه؟

- هل ينجز أعماله في مواعيدها؟

### المطلب الرابع: الصعوبات التي يواجهها تقييم أداء الموظفين.

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر مايلي<sup>1</sup>:

#### 1- صعوبات تتعلق بنماذج ومعايير وعناصر القياس:

\* عدم ملائمة معايير تقييم الأداء، غالبا ما يطلب من المشرف تقييم الموظف دون وجود معايير واضحة لتقييم الأداء، مما يخلق صعوبة في تعريف وتحديد معايير دقيقة للأداء.

\* عدم التوازن والتكامل في المحتوى من خلال توزيع الأهمية النسبية فيما بين العناصر الأساسية للتقييم، أي يجب أن ينال منهج التقييم القائم على نتائج الأداء الملموسة نسبة مئوية تزيد عن منهج التقييم القائم على السلوك الوظيفي والسمات الشخصية معا، لأنه الموظف الأساسي الذي يقود مباشرة لتحقيق الأهداف كما يجب أن تقسم المعايير إلى عناصر قياس فرعية متوازنة ومتكاملة حسب أهميتها في الوظيفة.

\* استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة في النموذج مما قد يجعل المشرفين غير مدركين بالمعايير التي يتضمنها النموذج المستخدم في التقييم لعجزها على إيجاد نتائج صحيحة عن مستوى أداء الموظف، نظرا لغموض المقاييس المستخدمة.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 34.

**2- صعوبات تتعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم:**

قد تنشأ بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين أنفسهم عند قيامهم بعملية التقييم، وتحدث بصورة مختلفة تؤثر على دقة وموضوعية نتائج التقييم لتمييزها بعد الصدق أو الثبات في النتائج. وبالتالي تنعكس على مستوى كفاءة عملية التقييم ومصداقيتها. ونذكر منها:

\* **تأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين:** كثيرا ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو المزاج وتظهر حينما يتولى عملية وبالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للموظف.

\* **نقص التجربة للمشرفين:** يجب تدريبهم على المهارات السليمة كالملاحظة والتسجيل، والموضوعية لأن نجاح عملية التقييم مرهون بكفاءة المشرفين.

\* **التقصير في محاسبة المشرفين:** إن عدم وجود أي نوع من المساءلة أو المحاسبة إداريا بالنسبة للمشرفين القائمين بوضع تقارير تقييم أداء الموظفين تحت رئاستهم، قد يؤثر على نتائج التقييم.

**3- صعوبات تتعلق بالموظف الخاضع للتقييم:**

من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء الموظف في المؤسسة وجود صراعات بين الموظفين أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من، وتنشأ مثل هذه الصراعات عندما يكون الموظف على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه المشرف. ولهذا على الإدارة أن تمد الرؤساء المشرفين بالمعايير التي يمكن الموظفين بها قياس أداء الموظف بعد تدريبه عليها. كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى تؤثر على كفاءة وفعالية التقييم، ويمكن تصنيفها:

\*تأثير وإهمال العامل النفسي والاجتماعي للموظف: إذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالموظف عند تقييم مستوى أدائه قد تؤثر سلبا على تقدير كفاءته، فالقدرة على الاستماع للموظف وأخذ في الإعتبار جوانبه النفسية و الاجتماعية عند التقييم يضمن للتقييم الموضوعية وبالتالي تحقيق أهدافه.

\*تأثير عامل الجهالة والتعميم: قد يكون لإحدى الصفات التي يتميز بها الموظف سواء كانت الإيجابية أو السلبية أثر كبير على التقدير الكلي للموظف. وهذه الحالة تؤثر على الموضوعية أو العدالة بين الموظفين في المؤسسة وبالتالي صعوبة الحصول على تقدير فعلي لأداء الموظف.

\*عدم إطلاع الموظف على تقرير كفاءته: إن صعوبة إطلاع العامل على المعلومات المسجلة عنه ضمن السجلات التي تعدها إدارة شؤون الموظفين التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم يؤثر ذلك على إمكانية تطوّرهم في المستقبل مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم.

#### 4- صعوبات تتعلق بالإدارة ونظام التقييم:

قد يستعمل تقييم الأداء في حل مشاكل معينة كإعادة صياغة الأهداف وتعديلها أو في توزيع الحوافز أو الترقية في تدريب وتطوير الموظف، وتختلف الأغراض من التقييم حيث تريده الإدارة، ويمكن حصر أهم هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:

\*عدم وجود معايير وعناصر محددة وموضوعية لقياس الأداء: تتفق مع طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها ونوعية الوظائف فيها فوجود ضوابط عامة تكفلها القواعد والإجراءات القانونية التي تمليها السلطات المختصة والتي تركز على المقومات الأساسية للعمل وترجمتها معدلات أداء تتصف بالموضوعية والقابلية للقياس تجعل نظام التقييم أكثر عدالة ودقة.

\*صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم: يمثل الوقت الذي تتطلبه عملية تقييم الأداء عنصرا هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالاشتغال وبحبهم الشديد لاستغلال الوقت



لصالحهم. فإذا كانت العملية تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها ويفصلون عدم المشاركة في أدائها.

#### المبحث الرابع: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين.

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجابيا أو سلبا. ومن هذا المنطق تطرقنا في هذا المبحث إلى أربع مطالب. ويضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، فيما يشمل المطلب الثاني الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين، أما المطلب الثالث يحتوي الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين، وأخيرا تناولنا الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين.

#### المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه<sup>1</sup>.

كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وبعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنلقي نظرة في الإتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ابن طالب سامية، مرجع سابق، ص: 78.

<sup>2</sup> نفس المكان.

الإتجاه الأول: يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.

الإتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

الإتجاه الثالث: يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

ويمكن توضيح الإتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:

جدول رقم (06): نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

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

المصدر: نفس المكان.

## 1- الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس:

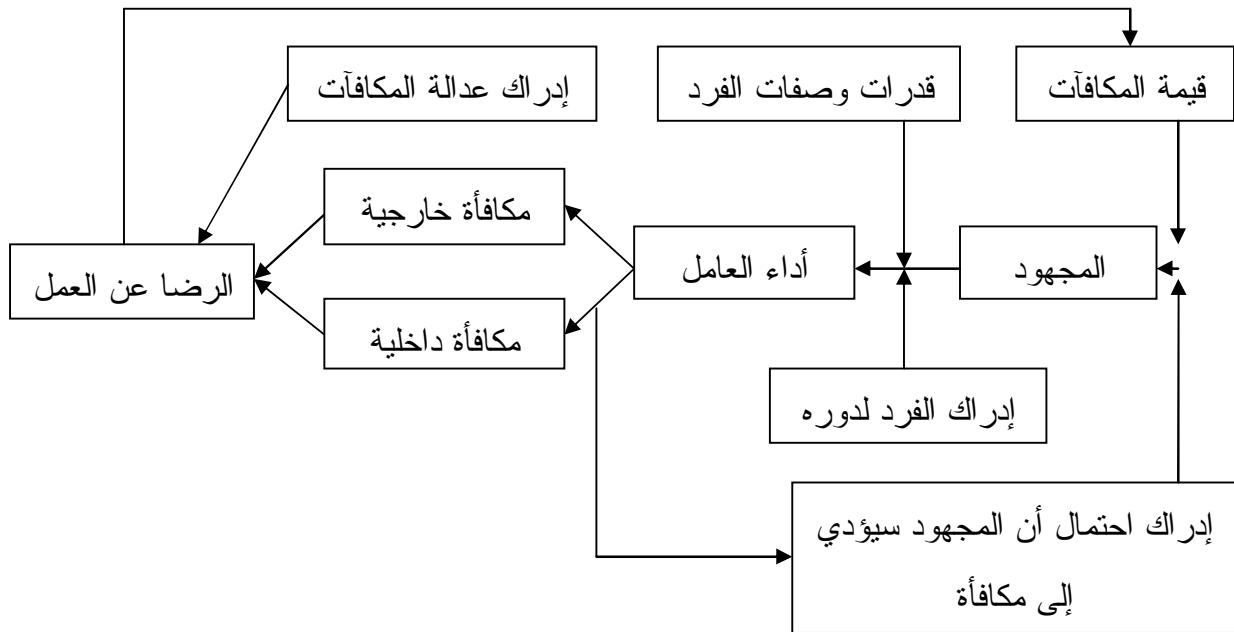
يفترض هذا الإتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، ويقوم على فكرة أن: الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتنانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق<sup>1</sup>.

والعكس صحيح، أي أن: الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الامتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أدائه، وهذا ما يشار إليه المربع الرابع من الشكل السابق.

## 2- ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس:

هذا الإتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج Porter Et Lawler مثال على ذلك:

شكل رقم (11): علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.



المصدر: حامد احمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص228.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 224 .

يعتبر هذا الإتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع ( عكس الإتجاه الأول )، وتتضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي ( الترقية، الأجر... ) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف عن أدائه.

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل رقم (15).

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل.

### 3- لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي:

يفترض هذا الإتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية<sup>1</sup>، فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل رقم (15). وأحيانا يزيد أداء الموظف بإستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أدائه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 204 .

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين.

تتعدد التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية، لكن عموما يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

"مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعليتها، و منه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل<sup>2</sup>.

وهي "نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى"<sup>3</sup>.

أما هذا التعريف فقد أضاف أن ثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافة تتعلق بها وتتميز بها على الآخرين.

كما تعرف أيضا "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 226- 227 .

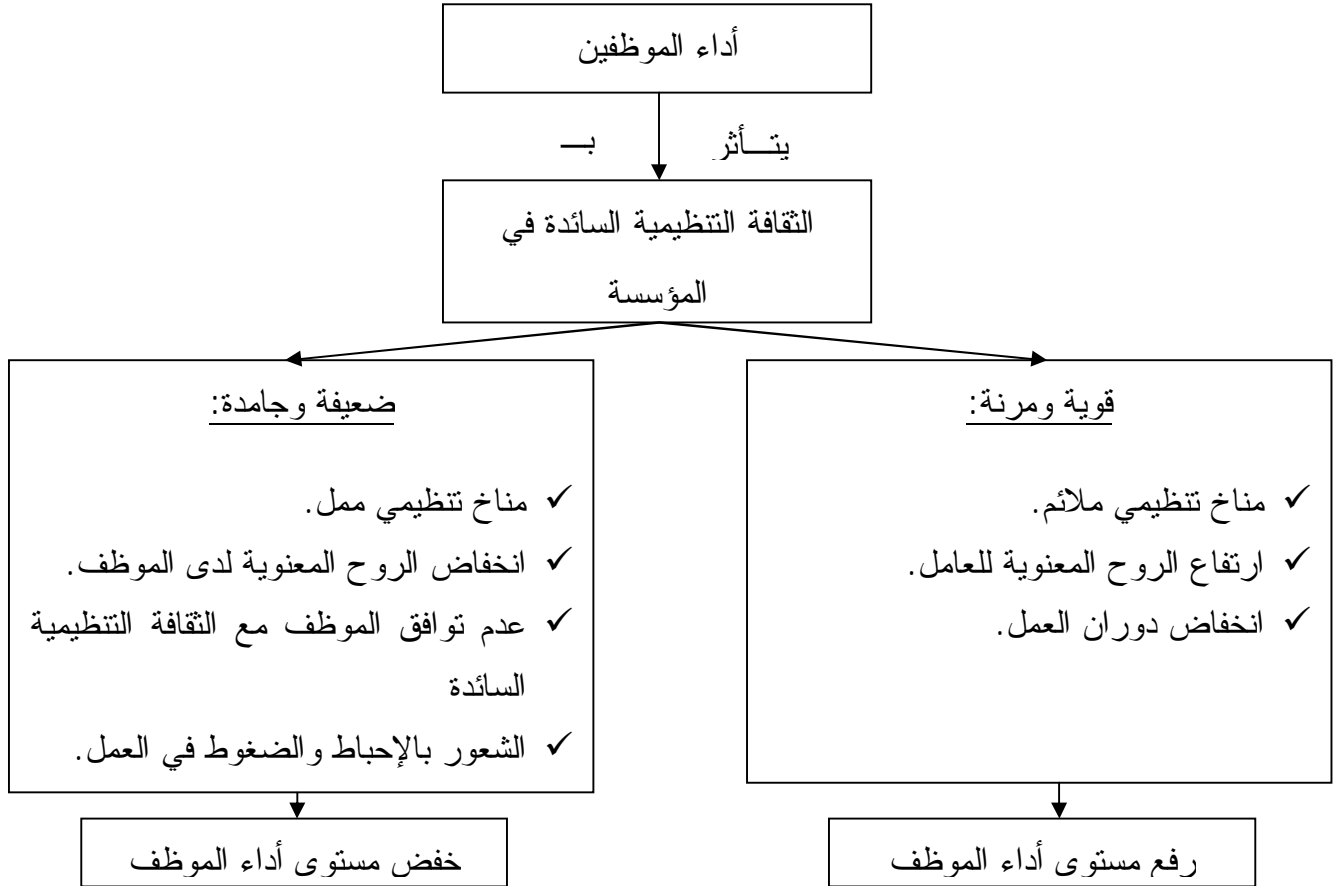
<sup>2</sup> بن طالب سامية، مرجع سابق، ص: 75 .

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 326 .

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 151.

كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة، وذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (12): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.



المصدر: مرجع سابق، ص 76.

### أ- تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموظفين<sup>1</sup>:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح

<sup>1</sup> زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص: 61-62.

من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

### ب- تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين<sup>1</sup>:

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

### المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص:66.

<sup>2</sup>ماجدة العطية، مرجع سابق، ص:103.

كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الايجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العلي والجيد.

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على اشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهمهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ويعد الولاء التنظيمي مطلبا أساسيا لكثير من المؤسسات، ذلك أن أغلب المؤسسات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي مؤسسات ذات فعالية عالية، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الشعور بالولاء لمؤسسته دائما يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده لبقاء مؤسسته في مستوى عال من الرقي والازدهار، كما أنه يسعى لتحقيق أهداف مؤسسته، بالإضافة إلى أنه يكون لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات ولوائح منظمته والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد الموضوعة.

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

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسياته ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 134.



### • طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة:

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

### • تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:

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

### • الرضا الوظيفي للموظف:

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

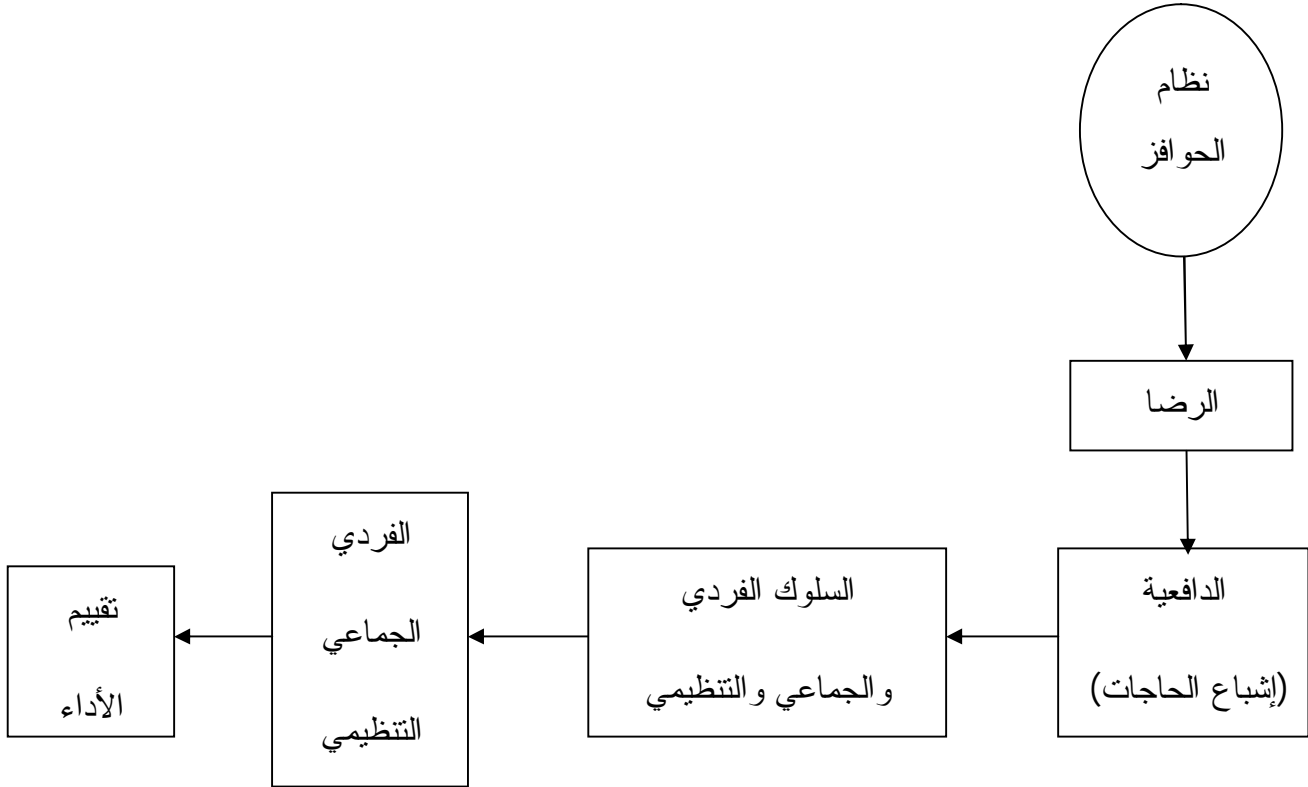
### المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين.

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة للموظفين لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر

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

شكل رقم(13): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر، عمان، 2008، ص149.

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

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

## خلاصة

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

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

الفصل الثالث

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في

جامعة البويرة

## تمهيد

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصلين السابقين، التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا على جامعة البويرة ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها وذلك من عن طريق:

- إجراء مقابلات مع مصلحة الأساتذة.
- الرجوع إلى وثائق خاصة بالجامعة.
- إعداد استبيان خاص بالموظفين في جامعة البويرة.
- ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى مبحثين رئيسيين هما:
- تقديم عام لجامعة البويرة.
- الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة البويرة.

المطلب الأول: التعريف بجامعة البويرة.

أولاً: التعريف بالمجاهد أوكلي محند أو الحاج.

إنه الابن الوحيد لأبيه امحمد السعيد و أمه فاطمة حباس، ولد يوم 7 مارس 1911م بقرية بوزقان ولاية تيزوزو. درس في المرحلة الابتدائية بقرية (آيت يخلف)، و تحصل على شهادة التعليم الابتدائي بقرية ميشلي "عين الحمام حاليا" و ذلك سنة 1926 م، إلا أنه توقف عن متابعة دراسته نظرا لظروف عائلته المادية التي كانت تمنهن الحداة، و هي الحرفة التي ورثها رغما عن إرادته فكان يساعد أبيه مما أكسبته صفات الصبر والمثابرة و مقاومة الظروف الصعبة.

ماي 1945م، مما عزز في نفسه روح النضال و الانضواء تحت راية (حركة الانتصار للحريات الديمقراطية) وشهد انتصار هذا الحزب في انتخابات عام 1947م. و في عام 1948 م غادر الوطن إلى فرنسا أسوة بإخوانه الشباب بحثا عن الرزق، غير أنه لم يطل به المقام هناك إلا ستة أشهر ليعود بعدها إلى الوطن و يستقر في مدينة (الجزائر العاصمة) كمراقب للأشغال بمصنع (صوشينا /sochina) خلال سنتي 1948م و1949م. و أمام التغييرات الجديدة التي عرفتها الساحة الوطنية رجع إلى مسقط رأسه و امتهن التجارة في مواد البناء بـ (اغيل بوماس) "بوزقن حاليا" واقفا إلى جانب أبناء قومه، مساعدا لهم في تحسين معيشتهم و التخفيف عن الأهمم جراء التسلط والقمع الفرنسي.

وفي عام 1951 م انتخب رئيسا لـ (لجنة دوار أكفا دو) و عمد إلى الاتصال بالمحضرين لثورة التحرير و كان المشارك فيها منذ الساعات الأولى، ينظم الاجتماعات و يجمع الأموال و يتبرع بسبعة (07) ملايين فرنك فرنسي قديم للثورة المضفرة، و يزج بزوجته وأولاده الستة في الثورة المسلحة مضحيا بالمال و الولد والزوجة دعما لتحرر الوطن و عزته وكرامته و كرامة أبنائه. و في عام 1955 م كلف بتنظيم لجان جبهة التحرير بناحية (بني إيجار).

وفي شهر سبتمبر 1956 م عين قائدا لـ(منطقة عزازقة) "الناحية الرابعة، المنطقة الثالثة في الولاية الثالثة" برتبة (ملازم أول) وفي ماي 1957 م رقي إلى رتبة (ملازم محافظ سياسي للمنطقة الثالثة الولاية الثالثة). و في أكتوبر من نفس العام أصبح برتبة (نقيب) و (قائد للناحية الثالثة،الولاية الثالثة التاريخية). و في أبريل 1958 م رقي إلى رتبة (رائد محافظ سياسي للولاية الثالثة).

وأثناء الاجتماع المنعقد في مارس 1959 م بحضور إطارات الولاية الثالثة التاريخية بإشراف العقيد عميروش رحمه الله تعالى، عين برتبة عقيد قائدا بالنيابة للولاية التاريخية، بدل العقيد عميروش الذي كان يزعم الالتحاق بتونس غير أنه استشهد مع العقيد سي الحواس في جبل ثامر بنواحي بوسعادة يوم 29 مارس 1959 م توفي أبوه سنة 1932م مما جعله يتحمل المسؤولية و هو صغيرا، فزادت عزمته أكثر و أصبحت تبعات ومسؤوليات تأمين عيش الأسرة عليه غير أن ذلك لم يثبط عزمته التي اكتسبها من عمله في الحداثة، و الانتقال إلى أفق أوسع سعيا وراء الرزق في الهضاب العليا ففتح محلا له في هذه الحرفة في مدينة سطيف. شاءت الأقدار أن يرى بأم عينه مجازر 8 عام 1945.

مما عزز في نفسه روح النضال و الانضواء تحت راية (حركة الانتصار للحريات الديمقراطية) وشهد انتصار هذا الحزب في انتخابات عام 1947م. و في عام 1948 م غادر الوطن إلى فرنسا أسوة بإخوانه الشباب بحثا عن الرزق، غير أنه لم يطل به المقام هناك إلا ستة أشهر ليعود بعدها إلى الوطن و يستقر في مدينة الجزائر العاصمة كمراقب للأشغال بمصنع صوشينا/sochina خلال سنتي 1948م و 1949م. و أمام التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة الوطنية رجع إلى مسقط رأسه و امتهن التجارة في مواد البناء بـ (اغيل بوماس)"بوزقن حاليا" واقفا إلى جانب أبناء قومه، مساعدا لهم في تحسين معيشتهم و التخفيف عن ألامهم جراء التسلط والقمع الفرنسي.



و في عام 1951 م انتخب رئيسا لـ(لجنة دوار أكفا دو) و عمد إلى الاتصال بالمحضرين لثورة التحرير و كان المشارك فيها منذ الساعات الأولى،ينظم الاجتماعات و يجمع الأموال و يتبرع بسبعة (07)ملايين فرنك فرنسي قديم للثورة المضفرة، و يزوج بزوجته وأولاده الستة في الثورة المسلحة مضحيا بالمال و الولد والزوجة دعما لتحرر الوطن و عزته وكرامته و كرامة أبنائه. و في عام 1955 م كلف بتنظيم لجان جبهة التحرير بناحية (بني إيجار). وفي شهر سبتمبر 1956 م عين قائدا لـ(منطقة عزازقة) "الناحية الرابعة، المنطقة الثالثة في الولاية الثالثة" برتبة (ملازم أول) وفي ماي 1957 م رقي إلى رتبة (ملازم محافظ سياسي للمنطقة الثالثة الولاية الثالثة).

وفي أكتوبر من نفس العام أصبح برتبة (نقيب) و (قائد للناحية الثالثة،الولاية الثالثة التاريخية). و في أبريل 1958 م رقي إلى رتبة (رائد محافظ سياسي للولاية الثالثة). و أثناء الاجتماع المنعقد في مارس 1959 م بحضور إدارات الولاية الثالثة التاريخية بإشراف العقيد عميروش رحمه الله تعالى، عين برتبة عقيد قائدا بالنيابة للولاية التاريخية، بدل العقيد عميروش الذي كان يزعم الالتحاق بتونس غير أنه استشهد مع العقيد سي الحواس في جبل ثامر بنواحي بوسعادة يوم 29 مارس 1959 م.

مما كان له الأثر الفاجع في نفوس المجاهدين وأبناء الشعب غير أن العقيد سي محند والحاج وبحكمته المعروفة بادر إلى توزيع منشور عبر منطقة القبائل تدعو إلى الهدوء قائلا: " مات العقيد عميروش لكننا نحن جميعا عميروش" وهذا ما هداً النفوس وغليناها وأعاد الأمور إلى نصابها والأوضاع إلى سكينتها.

وفي نوفمبر 1959 م تقلد مسؤولية الولاية الثالثة في تلك الظروف الصعبة التي أعقبت استشهاد الرائد عبد الرحمان ميرة، إذا كان عليه مواجهة العمليات الفرنسية العسكرية وما أنشأته من موانع مكهربة بـ (خطي شال وموريس) لمنع وصول العتاد الحربي إلى الولايات. وفي ظل ظروف إنزال الفوج السادس للمناضلين على منطقة أكفا دو والتي اقتحمت منطقة القبائل بـ 36 ألف جندي وضع العقيد سي محند والحاج خطته لمواجهة الوضع، فشكل أفواجا

مصغرة أمرها بالتحرك لمواجهة العدو، وشكل مباشرة وحدات التسليح والمكوث قرب القرى لتمويل المجاهدين وأثمرت خطته وفشلت خطة شال.

كما رفض سي محند والحاج تمزيق وحدة المجاهدين التي نادى بها الجنرال ديغول تحت اسم (سلم الشجعان) أوائل جويلية 1960 م موضحا للوسيط سي صالح بأن الولاية الثالثة تبقى متحدة مع الحكومة الجزائرية المؤقتة حتى تحقيق النصر، وكان لهذا البطل شرف رفع العلم الجزائري لدولة الجزائر الحرة المستقلة بسيدي فرج في نفس المكان الذي دخلت منه القوات الاستعمارية الفرنسية.

وقد لقبه قومه (أمغار) أي الشيخ ليس لكبر سنه ولكن لحكمته وقدرته على حل المشاكل المستعصية مناصبه بعد الاستقلال:

\* من عام 1962 م إلى 1963 م كان قائدا للناحية العسكرية السابقة.

\* من 1964 م إلى 1965 م كان مسؤول التنظيم في أمانة جبهة التحرير الوطني.

\* من 1966 م إلى 1972 م كان عضوا بمجلس الثورة برئاسة الراحل هواري بومدين الذي كان يستشيرَه نظرا لحكمته وخبرته وقدرته على مواجهة المشاكل التي كانت تحيط بالوطن .

عاش العقيد أكلي محند أو لحاج بطلا شريفا وقائدا ذي عزيمة فولاذية ورجولة لا تعرف إلا الكرم والعطاء والبذل والفداء، عاش للثورة وللوطن باذلا ومضحيا إلى أن توفاه الله وانتقل إلى جواره في 2 ديسمبر 1972 م. عن عمر يناهز 61 عاما قضاها كلها في النضال والجهاد.

### ثانيا: نبذة تاريخية عن تطور الجامعة:

2001/2002: كانت ملحقة تابعة لجامعة محمد بوقره بومرداس ( تخصص العلوم القانونية والإدارية).

2003/2002: إنشاء تخصصا للغات والأدب العربي.

2004/2005: تخرج أول دفعة للمركز الجامعي و ذلك في تخصص العلوم الإدارية و القانونية. 2006/2005: ترقية الملحقة إلى مركز جامعي مع فتح تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية.

2007/2006: اعتماد نظام ل م. د لأول مرة في تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث كان العدد الإجمالي للطلبة المسجلين آنذاك يقدر بـ 4.407 النظام الكلاسيكي: ل.م.د. 20/ 08/ 2008: أصبح المركز الجامعي للبويرة يحمل رسميا اسم العقيد أكلي محند اولحاج 8.136 طالب 6.601 في النظام الكلاسيكي- 1535 طالب في نظام ل.م.د.

2010/2009: إدراج طور الماستر في نظام التدريس بالمركز و ذلك في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

2011/2010: تخرج أول دفعة في الماستر.

14/12/2012: ترقية المركز الجامعي إلى جامعة.

ثالثا: تعريف الجامعة.

أنشئت جامعة العقيد أكلي امحمد أو لحاج بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05،300 في 11 رجب 1426 الموافق ل 16 أوت 2005 من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث أصبحت مستقلة بذاتها بعد أن كانت ملحقة لجامعة أحمد بوقره ببومرداس، وهي مؤسسة ذات طابع علمي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

حيث تتكون من خمسة كليات ومعهد وهي:

- كلية العلوم.

- كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية.

- كلية الحقوق وعلوم السياسية.

- كلية الأدب واللغات.

- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

بالإضافة إلى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

كما تحتوي على إمكانيات مادية وبشرية تتمثل في:

### 1 - الإمكانيات المادية:

تصل قدرات الجامعة حاليا إلى 11260 مقعد بيداغوجي، ويمكن تلخيص الهياكل

البيداغوجية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (07): الهياكل البيداغوجية لجامعة البويرة.

العدد	القاعات
01	قاعة المحاضرات
12	المدرجات
160	قاعة التدريس
03	قاعات الانترنت

المصدر: وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

### 2- الإمكانيات البشرية:

يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): تطور نسبة الموارد البشرية في جامعة البويرة.

السنة الجامعية	عدد الأساتذة الدائمين	نسبة التطور	عدد الأساتذة المؤقتين	عدد الموظفين الإداريين	نسبة التطور
2006-2005	89	/	38	77	/
2007- 2006	117	31.46	44	134	74.02
2008- 2007	120	2.56	50	135	0.74
2009- 2008	266	121.66	30	198	46.66
2010-2009	265	/	60	120	/
2011-2010	264	/	150	209	/
2012-2011	335	/	365	389	/

المصدر: وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.

تتوزع الموارد البشرية على هرم الهيكل التنظيمي للجامعة أفقيا وعموديا ويتحدد عددهم حسب حجم الجامعة، إلا أن هناك اتجاها واسعا لزيادة أعداد الأفراد المؤطرين والإداريين، وفي الجامعة نرى في الهرم الهيكلي لها أعلى منصب كمدير عام، إلى مدراء فرعيين ورؤساء عمال، ثم في أسفل الهرم نجد العمال الشغيلة، أو بشكل عام فإن الموارد البشرية موزعة إلى ثلاثة مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا وتتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى والمؤطرة للنشاط وفي الأخير في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين وسنتطرق إلى المستويات بالتفصيل.

1 - مدير الجامعة: توضع مديرية الجامعة تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كل من:

أ - مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: ويتكفل بعدة مهام تتمثل في:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم التدريب وكذلك نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل.

- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات مع مخطط تنمية الجامعة، واحترام التنظيم المعمول به مجال التسجيل وإعادة التسجيل وإجراء تسليم الشهادات والمعادلات.

- ضمان مسك وتحسين القائمة الاسمية للطلبة.

حيث يساعده في هذه المهام كل من رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، رئيس مصلحة التكوين المتواصل، رئيس مصلحة الشهادات والمعادلات.

ب - مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ومن مهامه مايلي:

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة ومتابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي تتجزها الجامعة.

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال وهذا بمساعدة كل من: رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، رئيس مصلحة نشاطات البحث وتثمين نتائجه، رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.

ج - مدير مساعد للتنمية والإشراف: حيث يقوم بعدة مهام متمثلة في:

- ترقية نشاطات إعلام الطلبة لاسيما من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم.

- متابعة برامج التنفيذ البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

- تحسين البطاقة الإحصائية للجامعة.

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للجامعة.

حيث يقوم بمساعدته في هذه المهام كل من: رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف، رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه، رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

2 - الأمين العام: يقوم الأمين العام بـ:

- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة وتزويد هياكل مديرية الجامعة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.

- ترقية النشاطات الثقافية والرياضية.

- السهر على تحسين سجلات الجرد.

يقوم بمساعدة الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من: نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية، ونائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل حيث كل نائب يقوم بمهام معينة:

أ - مهام نائب الميزانية والمحاسبة والوسائل.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة.
- ضمان تنفيذ الميزانية وحفظ أرشيف الجامعة وتسييره.
- متابعة تمويل نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث.
- تحسين محاسبة الجامعة وسجلات الجرد وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ونظافتها.
- ويقوم بمساعدته كل من رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث، رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات، رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف ورئيس مصلحة النظافة والصيانة.

ب - مهام نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية:

- ضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين الكليات وتسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.
- وضع حيز تنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ.
- ويقوم بمساعدته كل من: رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة، رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى، ورئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

\* تتكون المصالح التقنية المشتركة للجامعة من:



**أ - مركز التعليم المكثف للغات:**

حيث يتكفل هذا المركز بالدعم التقني للدروس التمهيدية وتحسين المستوى في اللغات التي تضمنها الكليات وحسن سير وصيانة التجهيزات المتخصصة في تعليم اللغات ويشمل فرعين: فرع البرمجة وفرع النظافة والصيانة.

**ب - مركز الطبع السمعي البصري:**

يتكفل هذا المركز بطبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة والدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والتعليمي ويشمل فرع الطبع وفرع السمعي البصري.

**ج - مركز أنظمة شبكات الإعلام والاتصال:**

يتكفل هذا المركز باستغلال الشبكات وإدارتها وتسييرها، واستغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها، متابعة مشاريع التعليم وتنفيذها، الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي وتكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد ويشمل ثلاثة فروع: فرع الأنظمة، فرع الشبكات، فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

**د - البهو التكنولوجي:**

يتكفل البهو التكنولوجي بالدعم التقني للكليات في تنظيم وسير الأعمال الموجهة و / أو التطبيقية في العلوم الدقيقة والتكنولوجية، تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و / أو الموجهة.

### 3 - مدير المكتبة المركزية:

يتكفل مدير المكتبة المركزية الجامعي بعدة مهام هي:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي الاتصال مع مكاتب الكليات.
  - وضع الشروط اللازمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيداغوجية.
  - مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
  - مسك بطاقة رسائل ومذكرات ما بعد التدرج.
- حيث يقوم بمساعدته كل من رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة ورئيس مصلحة البحوث البيبيوغرافية، ورئيس مصلحة التوجيه.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لجامعة البويرة.



### المطلب الثالث: وظائف ومهام الجامعة

أولاً- وظائف الجامعة: هناك عدة وظائف تتمثل في:

- البحث العلمي.

- التنشيط الثقافي والفكري.

- إعداد القوى البشرية.

وسنحاول فيما يلي عرض هذه الوظائف بنوع من التفصيل:

#### 1 - البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي ركنا أساسيا من أركان التعليم الجامعي، له دور كبير في ترقية البحث العلمي من حيث تنمية المعرفة وتطويرها، قد يأخذ الطابع النظري أو التطبيقي أو الجانبين معا، وقد تتم الدراسة على مختلف القطاعات.

باعتبار الجامعة هي مجال تخصصات مختلفة في كل ميادين المعرفة الأدبية والعلمية، هذه الدراسات تساهم بصورة أو بأخرى في كشف المشاكل التي يشهدها أي قطاع، ومن ثم فالباحث سيعمل حسب هدف بحثه إلى محاولة معالجة هذه الاختلالات أو اقتراح الحلول المبدئية بصفة عامة في هذا المجال فان الجامعة يجب أن تولي الاهتمام بالبحث العلمي لأنه ضروري لنمو المعرفة وتقديمها ونشرها خاصة البحوث والدراسات التطبيقية.

#### 2 - التنشيط الثقافي والفكري:

يعتبر نشر العلم والثقافة ضمن رسالة الجامعة من خلال تزويد الطالب بالعلوم النظرية والتطبيقية ولا يقتصر هذا التنشيط على المجتمع الداخلي للجامعة فقط، بل يتعداه إلى المجتمع الخارجي.

### 3 - إعداد القوى البشرية:

قد تساهم الجامعة بصورة مباشرة في تنمية الاقتصاد والمجتمع وان كان ذلك يتم على المستوى المتوسط أو الطويل إلا أن ما تخرجه هذه الأخيرة من إطارات وكفاءات بالمواسفات والشروط المطلوبة في سوق العمل وفي مختلف القطاعات (الاجتماعية، الاقتصادية) يؤدي إلى رفع مردوديتها في حال الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### ثانيا: مهام الجامعة.

تتمثل مهام الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 04 رمضان عام 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فيما يأتي:

- تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- تتمثل مهامها الأساسية في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يأتي:
  1. تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
  2. تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
  3. المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
  4. المشاركة في التكوين المتواصل.
- تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
  1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

2. المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
4. تجميع نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية، الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

اشتمل الجانب النظري على فصلين حيث أدرج فيهما نظرة عامة عن الرضا الوظيفي ومختلف سياساته التي يمكن إتباعها لتحقيق مستوى عال من الأداء، وتم إسقاطها على الجانب التطبيقي وهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين بجامعة البويرة والتي تحتوي على 30 سؤال، ولقد واجهتنا صعوبات كثيرة في هذا الاستقصاء.

### المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.

تعتبر الدراسات الاستطلاعية تمهيدا للدراسة النظرية في حالة غياب دراسات سابقة تتضمن متغيرات البحث.

#### 1- أهداف الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية نسعى إلى:

- تعريف وتحديد العناصر (المتغيرات) الأكثر أهمية و التي لها تأثير على أداء الموظفين.
- أخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار المستجوبين لمعرفة مشاكل واختلافات الموظفين.
- فتح مجال الدراسة في هذا الموضوع لدراسات لاحقة لإتمام ما توصلنا إليه والوصول إلى نتائج أحسن.

## 2- اختيار العينة:

عينة الدراسة الاستطلاعية عبارة عن عينة عشوائية سهلة أخذت على أساس الإمكانيات المتاحة و تعتبر ممثلة للمجتمع المدروس إلى حد ما.

- اشتملت عينة الدراسة على 220 موظف موزعين بالشكل الآتي:

1- الأساتذة

2- الأساتذة الإداريين

3- الإداريين

4- الأعوان

## 3- طرق جمع المعلومات:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على تقنية تحليل الاستبيان وذلك باعتبار أن حجم العينة المدروسة لم يكن كبيرا نظرا لصعوبة القيام بالاستقصاء، فإن عملية جمع البيانات تمت بالاعتماد على الطرق الآتية:

1- توزيع جزء من الاستبيانات على مستوى (إدارات الجامعة، أساتذة الجامعة، أعوان المكاتب، رؤساء المصالح، ...إلخ) حيث يتم تقديم الاستبيان للشخص الذي يخصه الموضوع المدروس و يطلب منه ملء الاستبيان و إعادته إلى نفس المكان و هذا بعد تقديم بعض الشروحات.

2- جمع الاستبيانات من أفراد الدراسة بعد ترك المجال لهم للإجابة بحرية.

#### 4- مضمون الدراسة:

تمحورت الاستبيانات التي تم توزيعها حول مجموعة من الأسئلة المفتوحة و التي تعطي الفرصة للمجيب للتعبير بحرية عن رأيه، وهي:

**السؤال المغلق :** سؤال مغلق ذو إجابة واحدة: نعم أو لا.

سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: نعم، لا، نوعا ما، لا أدري.

سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: غير راض جداً، غير راضٍ، راضٍ، راضٍ جداً.

سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: ضعيف، دون المتوسط، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز.

سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: ضعيف، متوسط، عال، مناسب، غير مناسب.

**السؤال المغلق المفتوح:** فيه يتم تقديم إجابات بديلة للسؤال مسبقا للمستقصى منه و يترك له في نهاية الإجابات يحددها المستقصى منه بجزئية معينة أخرى.

#### 5- نتائج الدراسة:

بعد تحليل الإستبيان و تنظيم مختلف الإجابات تمكنا من استخلاص مجموعة من النتائج التي اعتبرها المستجوبين أنها عناصر مهمة في عملهم ولها أثر على أدائهم في الوظيفة، و هي:

1- الغالبية من أفراد الدراسة غير راضون عن أنظمة وإجراءات العمل.

2- أفراد الدراسة راضون عن نمط الإشراف.

3- معظم أفراد الدراسة غير راضون عن مركزهم الوظيفي.



4- نسبة المتعاقدين بالجامعة تفوق نسبة الدائمين وهذا ما أكدته إجاباتهم على الاستبيان.

**المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة.**

**1- تحديد مشكلة البحث:**

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد انجازها في إثبات وجود علاقة تأثير رضا الموظفين على مستوى أدائهم.

**2- أهداف البحث:**

1- قياس درجة أهمية المتغيرات المدروسة في البحث لدى الموظفين، و مدى تأثيرها على الأداء.

2- قياس مستوى الرضا لدى الموظفين.

3- قياس مستوى الأداء للموظفين.

4- إيجاد نوع العلاقة وقوة تأثيرها على الأداء في الجامعة.

**3- تحديد مجتمع الدراسة و العينة:**

بما أن الهدف من الدراسة هو قياس أثر الرضا الوظيفي على الأداء فقد استهدفت الدراسة الأساتذة والأساتذة الإداريين والإداريين والأعوان.

**4- إعداد الإستبيان:**

تم إعداد الاستقصاء باللغة العربية و هو يتضمن أربعة أجزاء رئيسية هي:

في الجزء الأول طبيعة العمل، أما الجزء الثاني يتم عرض البيانات الشخصية، وفي الجزء الثالث تم طرح أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، في حين يأتي الجزء الرابع بأسئلة حول أداء الموظفين في جامعة البويرة.

#### - توزيع استمارة الإستبيان:

قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات مست مئة وستون موظف بالجامعة، استغرقت مدة 15 يوم.

#### المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستبيان.

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية عرض البيانات المتحصل عليها و تحليلها، و للإشارة فقد تم تقديم 220 استمارة استبيان، تم استرجاع 160 استمارة استبيان، والباقي لم يتم الإجابة عليها وتلقت الرفض العام. و قد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية الآتية:

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.

- تمثيل النسب المئوية لنتائج الإستبيان بدوائر بيانية.

- اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليل الوصفي وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي

Spss، وبرنامج Excel .

الجدول رقم(09): الوظيفة.

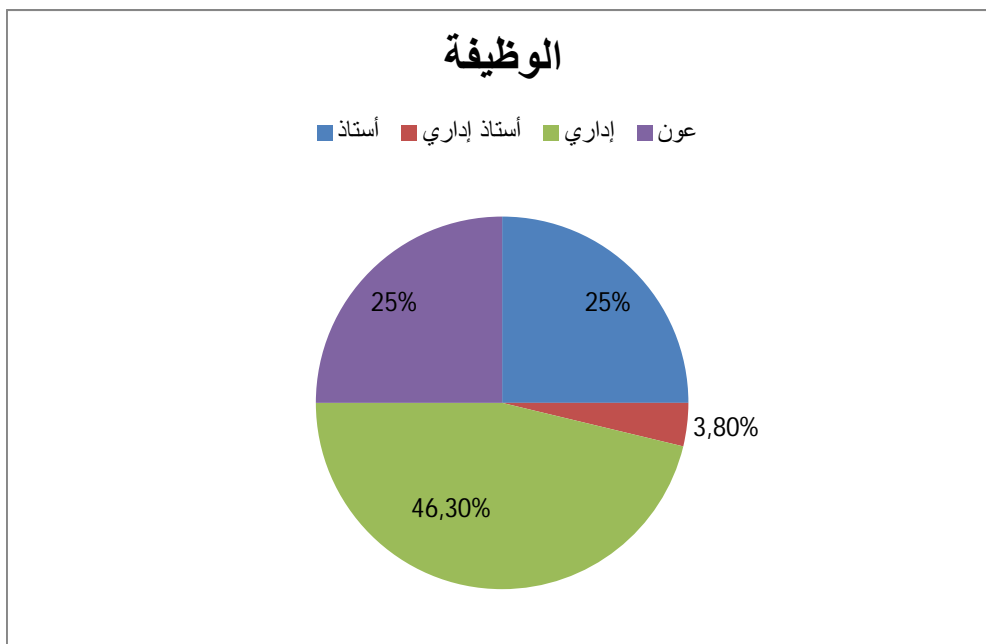
النسبة	التكرار	البيان
25%	40	أستاذ
3.8%	6	أستاذ إداري
46.8%	74	إداري
25%	40	عون
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 46.8% والتي تمثل فئة الإداريين وهي أعلى نسبة، أما نسبة 25% فهي تمثل فئة الأساتذة وكذلك فئة الأعوان، كما أن فئة الأساتذة الإداريين فتحتوي على نسبة 3.8%.

يتضح أن أفراد الدراسة يشغلون الوظائف الأربعة وأن فئة الأساتذة والإداريين يمثلون نسبة 28.8% من أفراد الدراسة، لذلك فإن أفراد الدراسة يمثلون مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا لذلك يعتد بإجاباتهم ويؤخذ بها. وهذه الدائرة تبين لنا النسب السابقة الذكر.

الشكل رقم (15): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (10): الصفة.

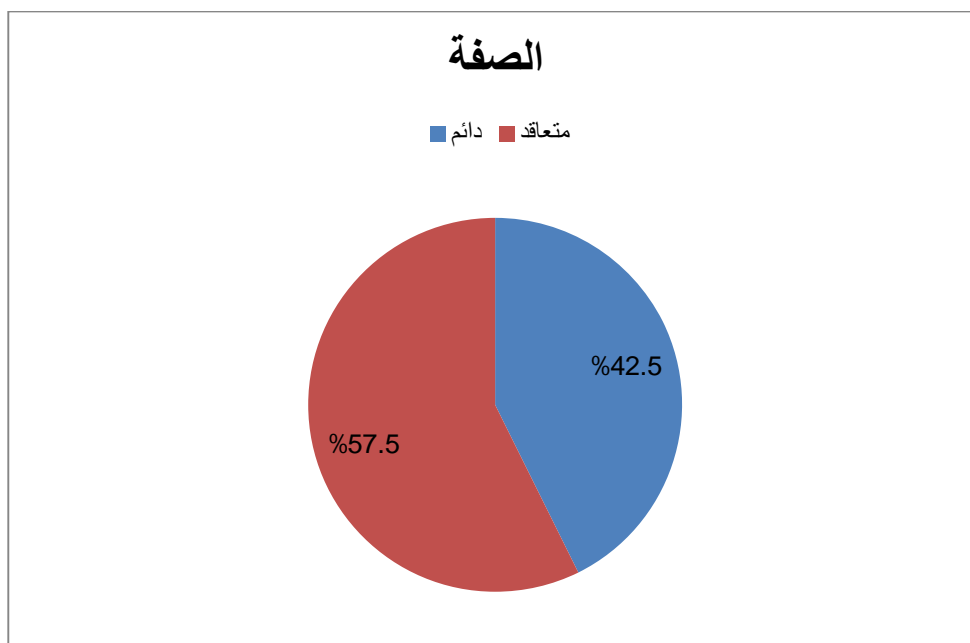
النسبة	التكرار	البيان
%42.5	68	دائم
%57.5	92	متعاقد
%100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

مما سبق يتبين لنا أن نسبة المتعاقدين تغلب نسبة الدائمين حيث الأولى بـ %57.5 والثانية بـ %42.5.

يتبين من الجدول أن صفة المتعاقدين تعتمد على نسبة أكبر والتي تشمل الوظائف الأربعة وسوف تكون إجاباتهم وآرائهم موضوعية ويؤخذ بها وفهم مختلف انشغالاتهم ومشاكلهم. وهذه الدائرة تبين لنا النسب السابقة.

الشكل رقم(16): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

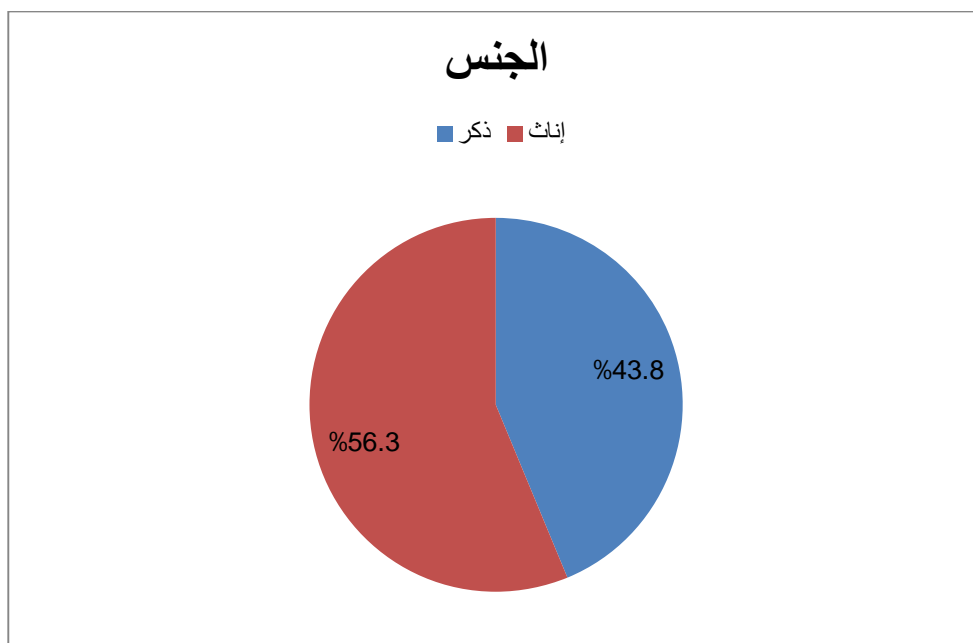
الجدول رقم(11): الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
43.8%	70	ذكر
56.3%	90	أنثى
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول(15) أن نسبة الإناث كانت 56.3% ونسبة الذكور كانت 43.8% مع أن نتائج الجدول تشير إلى ارتفاع عدد الموظفين الإناث مقارنة بعدد الموظفين الذكور، هذا لا يعكس حقيقة الوضع، إنما كانت النتائج على هذا النحو بسبب تقديم الاستبيانات بشكل عشوائي.

الشكل رقم(17): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

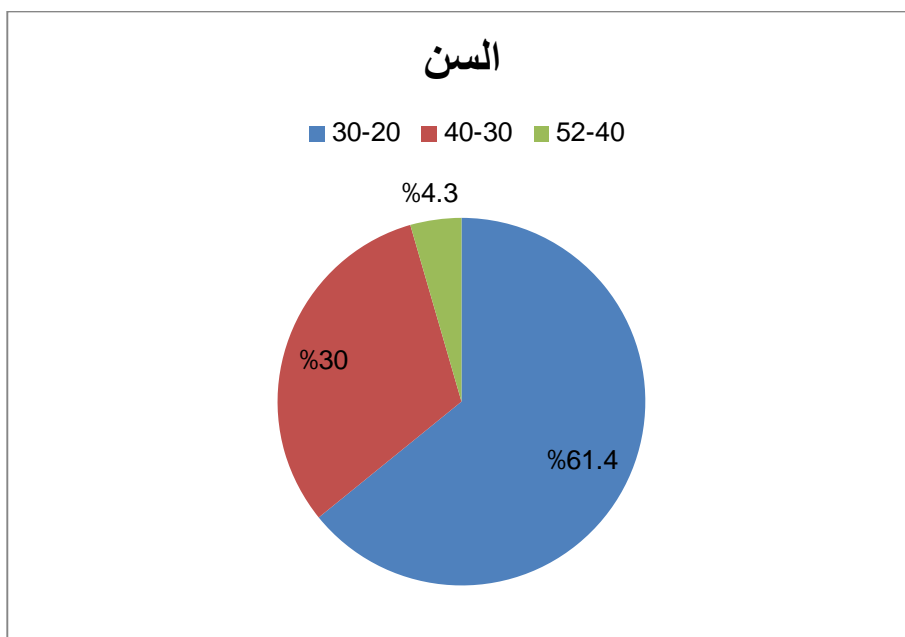
الجدول رقم(12):السن.

النسبة	التكرار	البيان
61.4%	98	من 20 إلى 30
30%	48	من 30 إلى 40
4.3%	7	من 40 إلى 52
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من الجدول(16) أن نسبة 61.4% من أفراد الدراسة عمرهم من 20 إلى 30 وهو ما يعني انتساب أكثرهم إلى فئة الشباب، في حين أن نسبة 30% التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40، كما أن نسبة 4.3% هي من الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 52 . حيث نلاحظ من التحليل السابق أن أفراد الدراسة أعمارهم في سن العطاء والحيوية وهي فئات مختلفة تمثل مجتمع البحث أصدق تمثيل لذلك نأخذ إجاباتهم بعين الاعتبار .

الشكل رقم(18): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

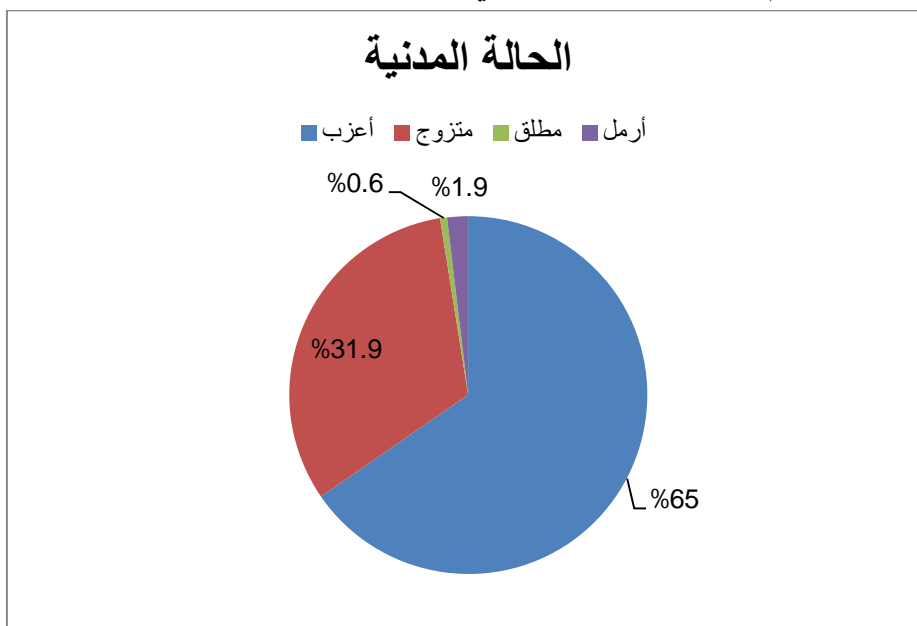
الجدول رقم(13): الحالة المدنية.

النسبة	التكرار	البيان
65%	104	أعزب
31.9%	51	متزوج
0.6%	1	مطلق
1.9%	3	أرمل
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول (17) يتبين لدينا أن نسبة 65% هي من العزاب، وأن نسبة 31.9% هي من المتزوجين، كما أن المطلقين كانت نسبتهم 0.6%، ونسبة 1.9% هي من الأرامل. وما يلاحظ من التحليل السابق أن نسبة العزاب تفوق النسب الأخرى وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم و اشباع مختلف رغباتهم ومدى رضاهم عن الوظيفة الموجهة لهم الذي يحقق مستوى عال من الأداء.

الشكل رقم(19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للحالة المدنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(14): المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	البيان
%0.6	1	ابتدائي
%2.5	4	متوسط
%6.9	11	ثانوي
%63.8	102	جامعي
%25.6	41	دراسات عليا
%100	160	المجموع

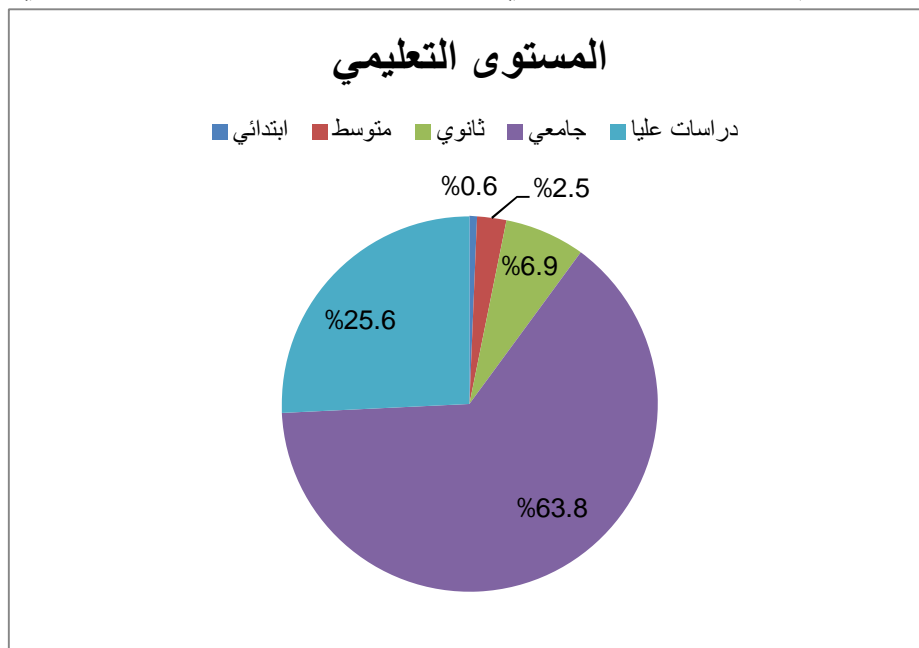
المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من الجدول(18) أن نسبة 63.8% من أفراد الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، ونسبة 25.6% مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)، أما نسبة 6.9% فتمثل المستوى الثانوي والمستوى المتوسط بـ 2.5% وكذا المستوى الابتدائي بنسبة 0.6%.



الجدول أعلاه هو الجدول الخاص بالمستوى التعليمي للموظفين في جامعة البويرة، فتشير النسب الموضحة فيه إلى أعلى نسبة كانت تلك المتعلقة بالموظفين ذوي المستوى الجامعي، لتأتي بعدها تلك المتعلقة بمستوى الدراسات العليا ثم تأتي أقل نسب مشيرة إلى الموظفين الأقل مستوى، وهذا يعطي مصداقية أكثر وعقلانية معتبرة في اتخاذ القرار.

الشكل رقم(20): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(15): الخبرة.

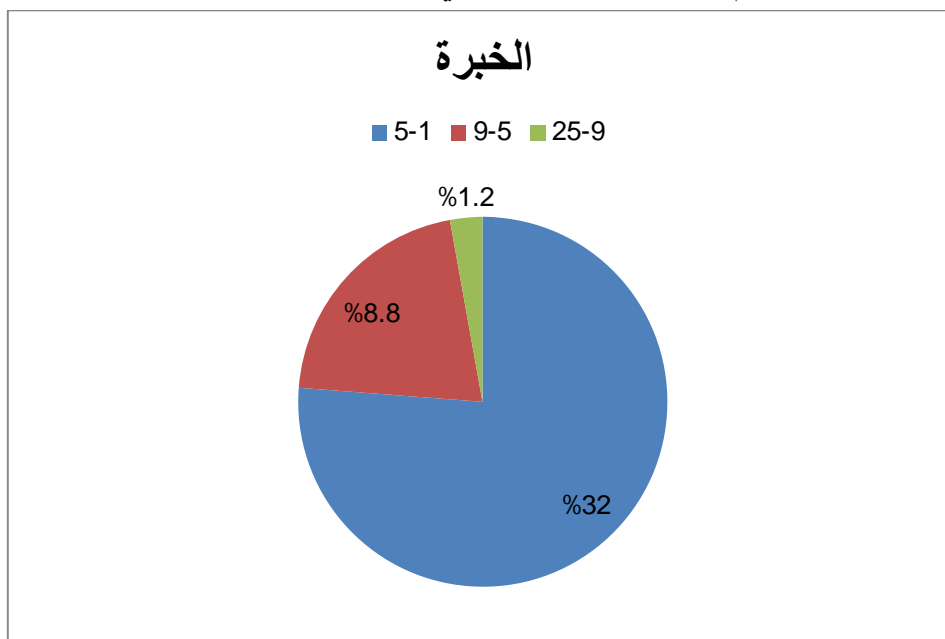
النسبة	التكرار	البيان
32%	51	5-1
8.8%	14	9-5
1.2%	2	25-9
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من الجدول (19) أن نسبة 32% من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في العمل من 1-5 سنوات، ونسبة 8.8% مدة خبرتهم تتراوح ما بين 5-9 سنوات، وأن نسبة 1.2% مدة خبرتهم ما بين 9-25 سنة.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة الموظفين الذين مدة خبرتهم في العمل أقل من 9 سنوات هي 40.8% من أفراد الدراسة، ويعود هذا إلى كثرة عدد الموظفين ذوي صفة المتعاقدين و غالبيتهم من فئة الشباب وأقلهم خبرة.

الشكل رقم(21): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(16): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول.

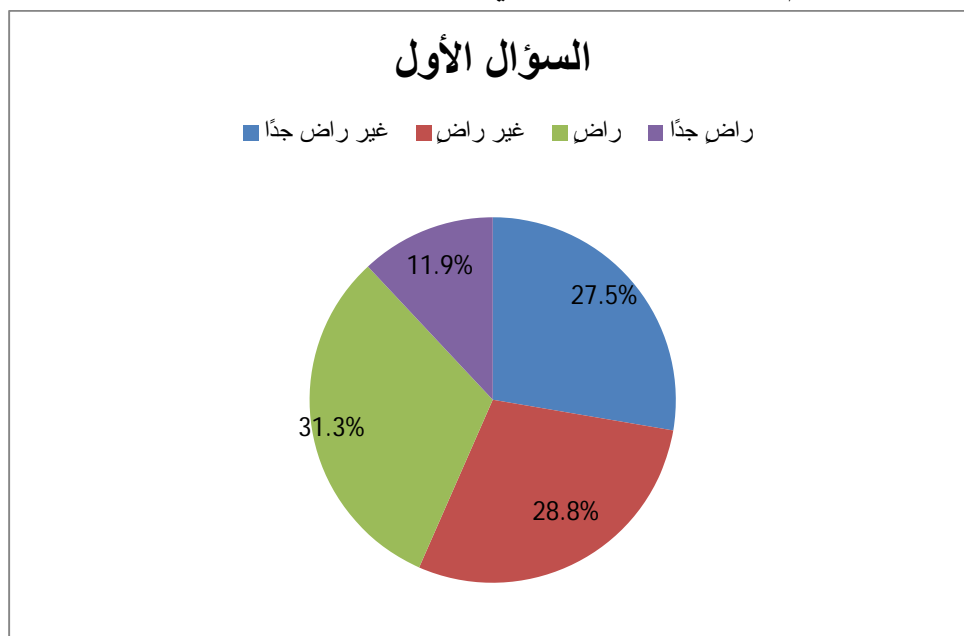
النسبة	التكرار	البيان
27.5%	44	غير راض جداً
28.8%	46	غير راض
31.3%	50	راض
11.9%	19	راض جداً
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مستوى الرضا عن المركز الوظيفي مقبول وبشكل مرضي للموظفين، حيث يقر 31.3% من المستجوبين عن مدى رضاهم عن المركز الوظيفي، في حين يشير بعض المستجوبين إلى أنهم غير راضون عن المركز الوظيفي بنسبة 28.8%، أما نسبة 27.5% فتمثل فئة المستجوبين الغير راضون جداً عن المركز الوظيفي، و 11.9% تمثل باقي المستجوبين الذين هم راضون جداً عن العمل في مركزهم الوظيفي.

على العموم يمكن القول أن معظم الموظفين في الجامعة راضين عن مركزهم الوظيفي ويسعون دائماً لتحقيق أهدافهم وإبداعاتهم والسير على المسار الوظيفي الذي يناسبهم.

الشكل رقم (22): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

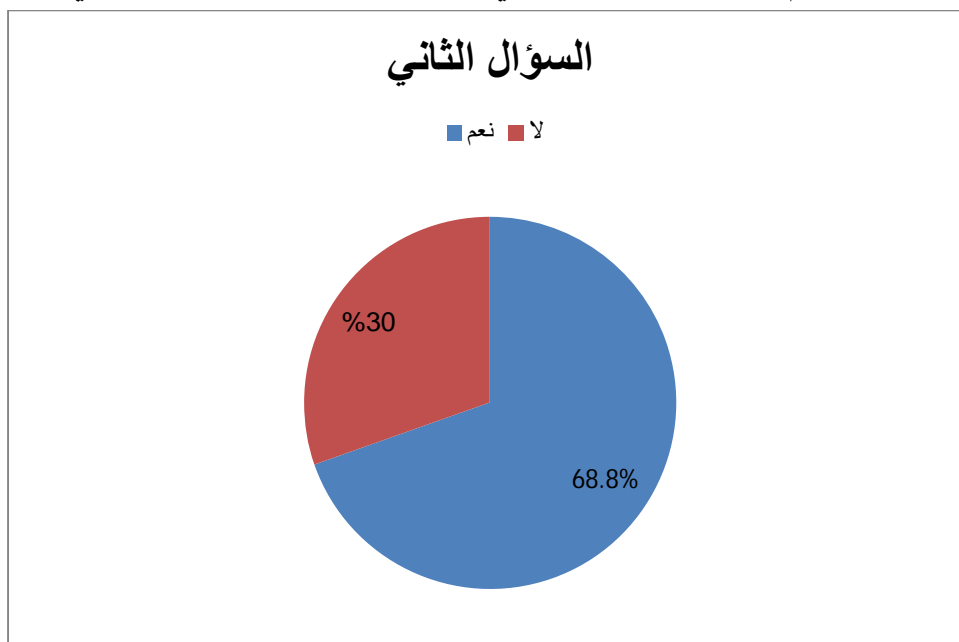
الجدول رقم (17): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني.

النسبة	التكرار	البيان
68.8%	110	نعم
30%	48	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من النتائج السابقة الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين كانت إجاباتهم على السؤال الثاني بنعم 68.8%، حيث تشير إجابات باقي الموظفين بلا 30%. تدل هذه المعطيات على أن الأغلبية الساحقة تجد سهولة في تأدية عملهم لذلك كانت هي النسبة الأكبر ولا يواجهها أي صعوبات التي تؤدي إلى عرقلة العمل، أما باقي الموظفين كانت إجاباتهم صريحة ويواجهون مشاكل في تأدية مهامهم في مركزهم الوظيفي.

الشكل رقم(23): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(18): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث.

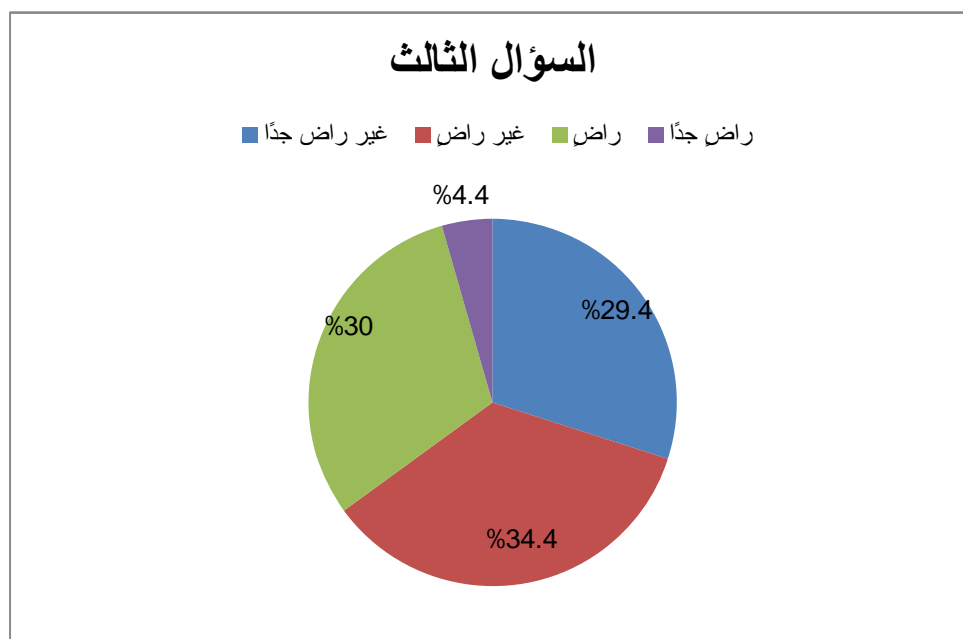
النسبة	التكرار	البيان
%29.4	47	غير راض جداً
%34.4	55	غير راض
%30	48	راض
%4.4	7	راض جداً
%100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن عدالة توزيع المهام بين الموظفين غير راضون عنها، حيث تقرر نسبة 34.4% من المستجوبين غير راضون عن العدالة في توزيع المهام بينهم، في حين تشير نسبة 30% من المستجوبين إلى أنهم راضون، أما نسبة 29.4% من المستجوبين غير راضون جداً عن عدالة توزيع المهام، فيما يخص نسبة 4.4% غير راضون.

تدل هذه المعلومات على أن أغلبية الموظفين في جامعة البويرة غير راضون عن عدالة توزيع المهام من خلال إجاباتهم الصريحة، أما باقي الموظفون فهم راضون عن العدالة في توزيع المهام.

الشكل رقم(24): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

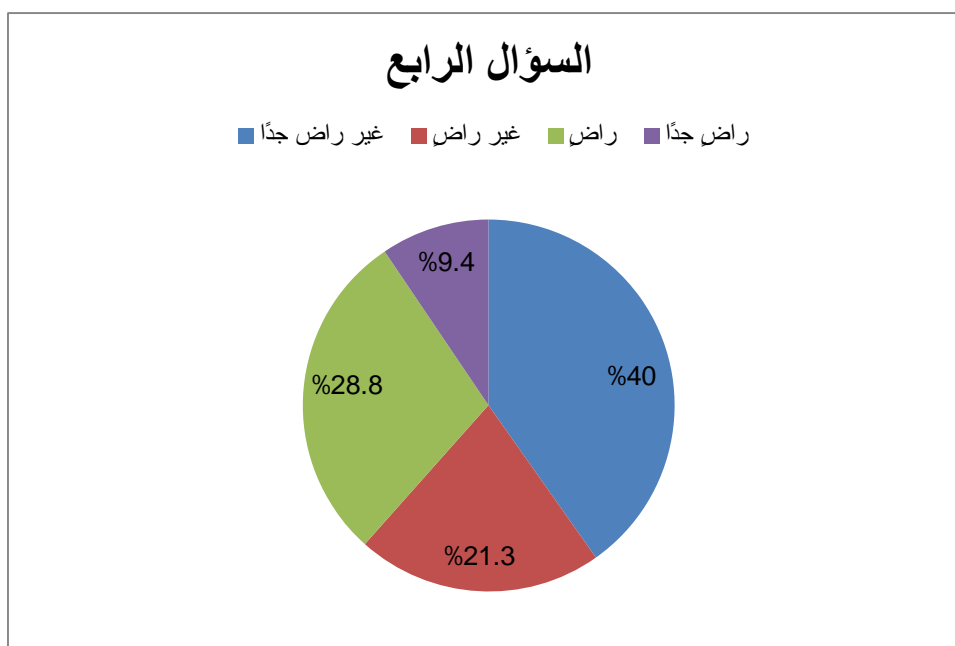
الجدول رقم(19): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع.

النسبة	التكرار	البيان
40%	64	غير راض جداً
21.3%	34	غير راض
28.8%	46	راض
9.4%	15	راض جداً
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه نسبة 40% من المستجوبين غير راضون جداً عن طبيعة الوظيفة مقارنة بمؤهلات العلمية، وتليها نسبة 28.8% راضون، ونسبة 21.3% غير راضون، أما باقي المستجوبين فنسبة إجاباتهم 9.4% راضون جداً عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالمؤهلات العلمية. يشار هنا إلى أن بعض الموظفين سواء من إداريين أو أساتذة، أعوان قد عبروا عن المستوى من الرضا وأن هذه النسبة راجعة إلى الطباع الشخصية للموظف. في حين أبدى الكثير من الموظفين استيائهم عن طبيعة الوظيفة.

الشكل رقم (25): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(20): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس.

النسبة	التكرار	البيان
17.5%	28	غير راض جداً
24.4%	39	غير راض
28.8%	78	راض
9.4%	15	راض جداً
100%	160	المجموع

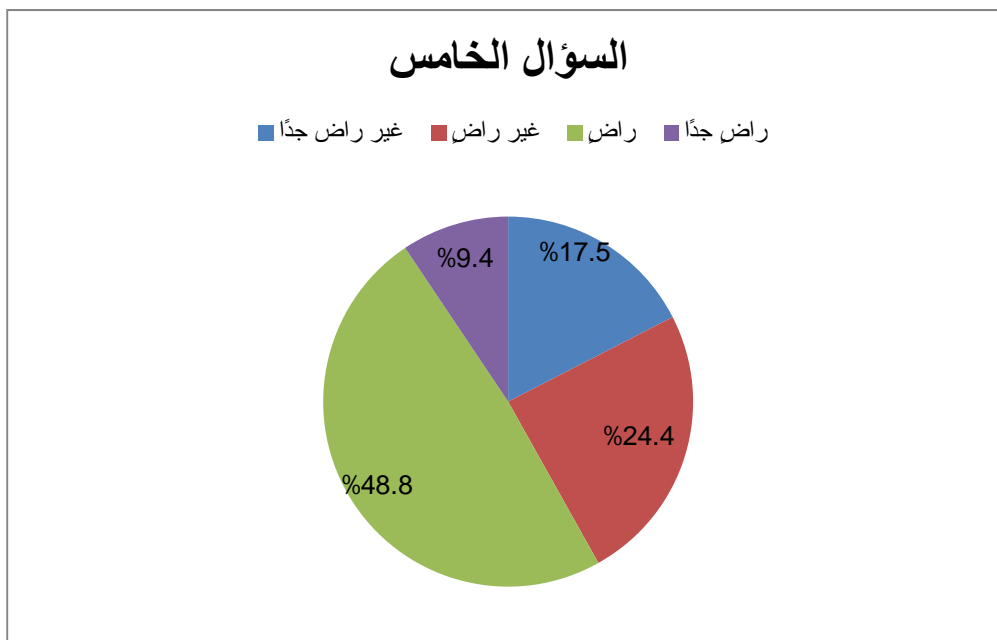
المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول نسبة 28.8% راضون عن القيمة الإجتماعية التي تحقّقها الوظيفة، أما نسبة 24.4% غير راضون، ونسبة 17.5% غير راضون جداً، فيما يخص نسبة 9.4% من المستجوبين فهم راضون جداً عن القيمة الإجتماعية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين في جامعة البويرة راضون عن القيمة الإجتماعية التي تحقّقها الوظيفة نستنتج من ذلك أن الوظيفة تكسبهم بعدا اجتماعيا هم راضون عنه، أما نسبة 35.9% فهم غير راضون وهذا راجع لأرائهم حول الوظيفة وما تحقّقه.



الشكل رقم(26): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

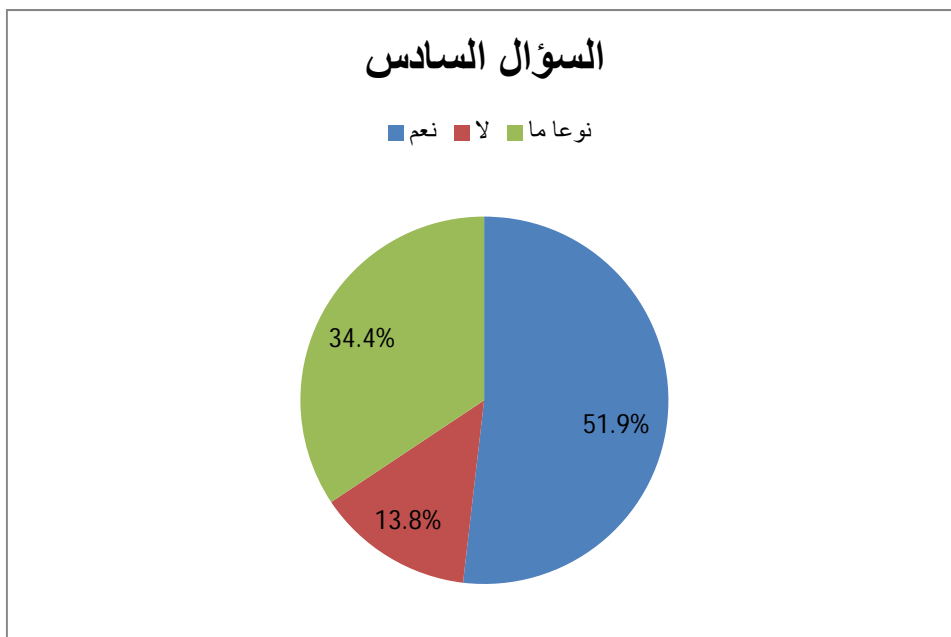
الجدول رقم(21): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس.

النسبة	التكرار	البيان
51.9%	83	نعم
13.8%	22	لا
34.4%	55	نوعا ما
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة 51.9% فتمثل إجابات المستجوبين بنعم حول توفر المعلومات لديهم، أما نسبة 34.4% فهي تمثل إجاباتهم بنوعا ما، وتليها نسبة 13.8% تمثل لا. تدل هذه المعلومات في هذا الجواب على مدى أهمية توفر المعلومات عن العمل، ويوضح الجدول رقم(25) أن أغلبية الموظفين لديهم معلومات نستنتج بأنها من خلال علاقاتهم الشخصية مع الآخرين، وذلك راجع إلى التفاعل بينهم، أما نسبة 34.4% فيرون أنهم نوعا ما يحصلون على معلومات حول وظيفتهم.

الشكل رقم(27): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(22): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع.

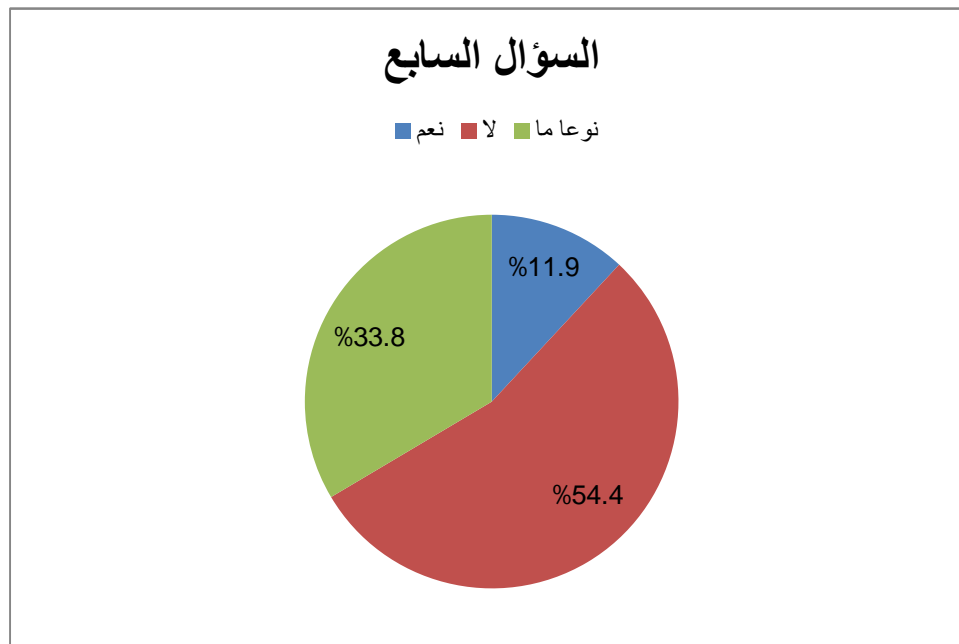
النسبة	التكرار	البيان
%11.9	19	نعم
%54.4	87	لا
%33.8	54	نوعا ما
%100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(26) أن نسبة 54.4% هي إجابات المستجوبين بلا عن تشجيع الإدارة الآراء والمقترحات والأفكار، أما نسبة 33.8% فتمثل إجاباتهم بنوعا ما، وتليها نسبة 11.9% تعبر عن نعم.

يتضح من النتائج السابقة للجدول أن أغلبية الموظفين غير راضون عن التعبير عن الذات وأرائهم ونستنتج من ذلك أن الموظفين لا يؤخذ بأرائهم واقتراحاتهم في مجال العمل وذلك من خلال إجاباتهم بلا. ونسبة 33.3% غالبا ما تؤخذ بأرائهم وأفكارهم مثلا في مستويات الإدارية.

الشكل رقم(28): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(23): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن.

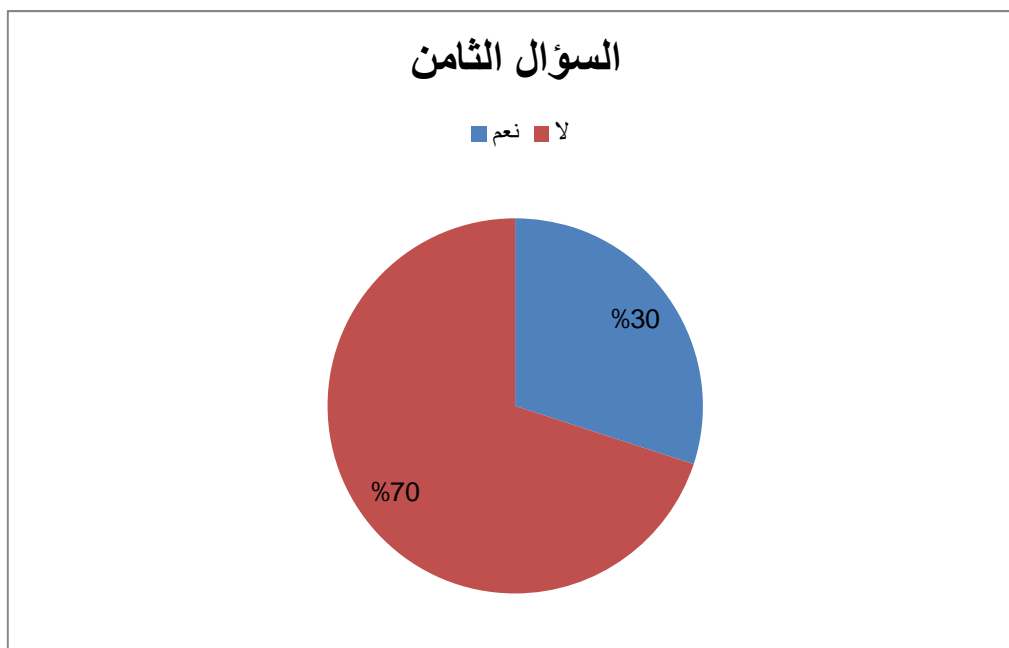
النسبة	التكرار	البيان
30%	48	نعم
70%	112	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 30% من المستجوبين كانت إجاباتهم نعم حول التواصل بين الإدارة العليا والموظف، ونسبة 70% من الإجابات كانت بلا.

نلاحظ من النتائج السابقة بأن التواصل بين الإدارة والموظف من الآثار الإيجابية التي يخلفها أسلوب التعاون إذا تحقق التواصل نتائج مرضية للموظف. وهنا نرى نسبة أكبر من الموظفين عبروا عن عدم وجود تواصل بين الإدارة والموظف أما باقي الموظفين فكانت آراءهم تقول بأن هناك تواصل بينهم وهذا راجع مثلا لعدم غموض وضعياتهم الوظيفية.

الشكل رقم(29): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن.



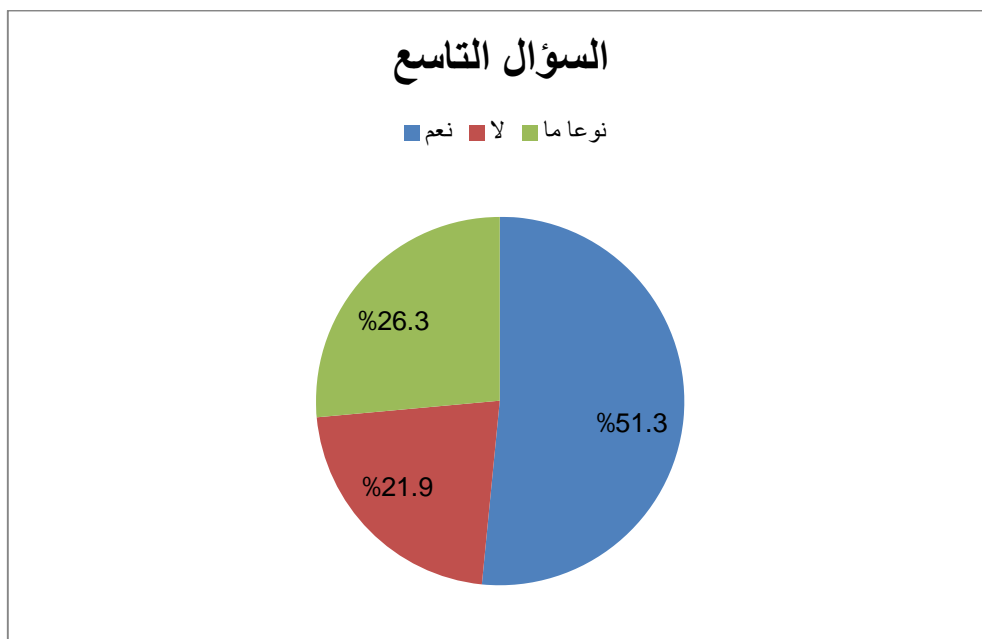
المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(24): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع.

النسبة	التكرار	البيان
51.3%	82	نعم
21.9%	35	لا
26.3%	42	نوعا ما
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال النتائج الممثلة أعلاه نجد أن نسبة 51.3% الواجبات المسندة إليهم واضحة وتليها نسبة 26.3% الموظفين نوعا ما واجباتهم واضحة، أما نسبة 21.9% ليست واضحة. يوضح هذا السؤال مدى أهمية الواجبات المسندة للموظفين فنرى بأنه كانت أغلبية الإجابات تدل على رضا الموظفين عن وضوح الواجبات بتعبيرهم بإجابة نعم، أما باقي الموظفين فالواجبات المسندة إليهم غير واضحة وهذا من خلال إجاباتهم بلا. الشكل رقم (30): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (25): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر.

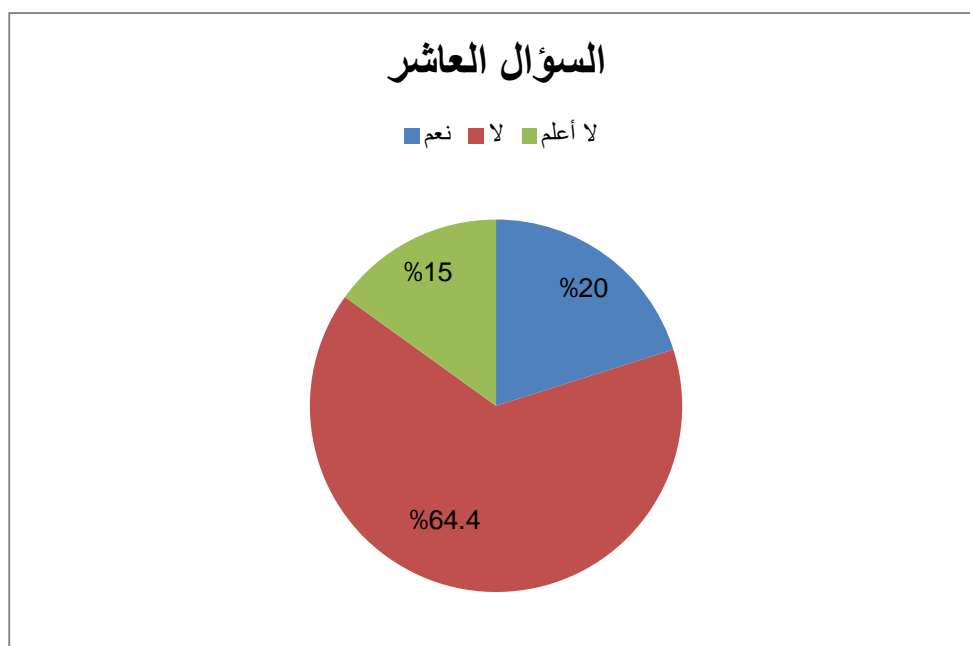
النسبة	التكرار	البيان
20%	32	نعم
64.4%	103	لا
15%	24	لا أعلم
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة 64.4% لا يساعدهم مناخ العمل على بذل أقصى جهد، ونسبة 20% يساعدهم ذلك المناخ على العمل، في حين تقر نسبة 15% عن عدم علم المستجوبين لمساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد.

من النتائج السابقة يمكن القول بأن أغلب موظفي الجامعة لا يساعدهم مناخ العمل في تأدية وظيفتهم لذا وجب على السلطات العليا توفير الإمكانيات المناسبة، وذلك لرفع من مستوى رضا الموظفين عن مناخ العمل.

الشكل رقم (31): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(26): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر.

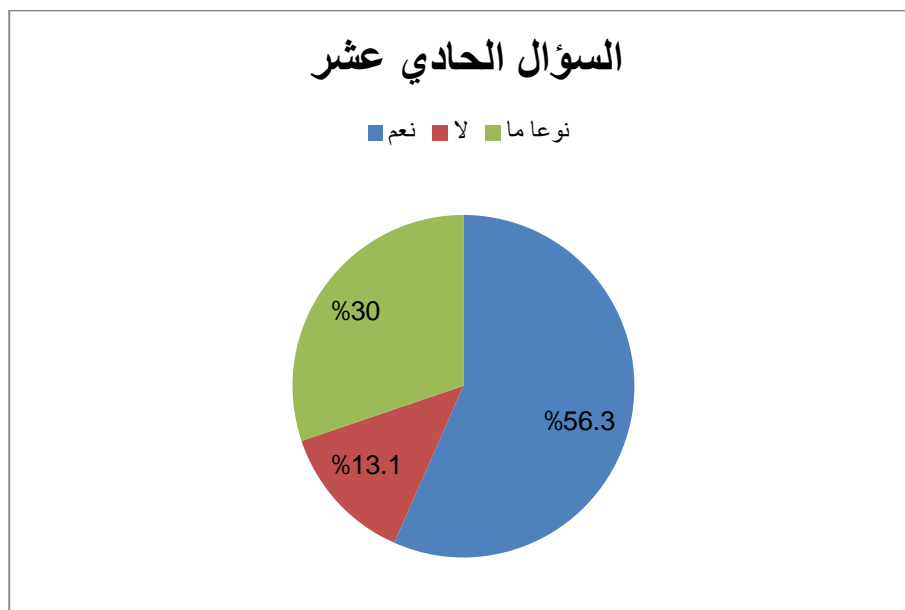
النسبة	التكرار	البيان
56.3%	90	نعم
13.1%	21	لا
30%	48	نوعا ما
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول السابق أن نسبة 56.3% يستخدمون كل طاقاتهم في العمل، في حين نسبة 30% نوعا ما يستخدمون كل طاقاتهم، أما نسبة 13.1% لا يستخدمون كل طاقاتهم في العمل.

من نتائج البيانات السابقة نستنتج بأن أغلبية الموظفين في الجامعة يستخدمون كل طاقاتهم في العمل وهذا من خلال توفير الجامعة للإمكانيات المناسبة للعمل. أما باقي الموظفين فلا تساعدهم تلك الإمكانيات فهم لا يستخدمون كل طاقاتهم في العمل.

الشكل رقم(32): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (27): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر.

النسبة	التكرار	البيان
2.5%	4	ضعيف
3.1%	5	دون المتوسط
15.6%	25	متوسط
33.1%	53	جيد
23.1%	37	جيد جداً
21.9%	35	ممتاز
100%	160	المجموع

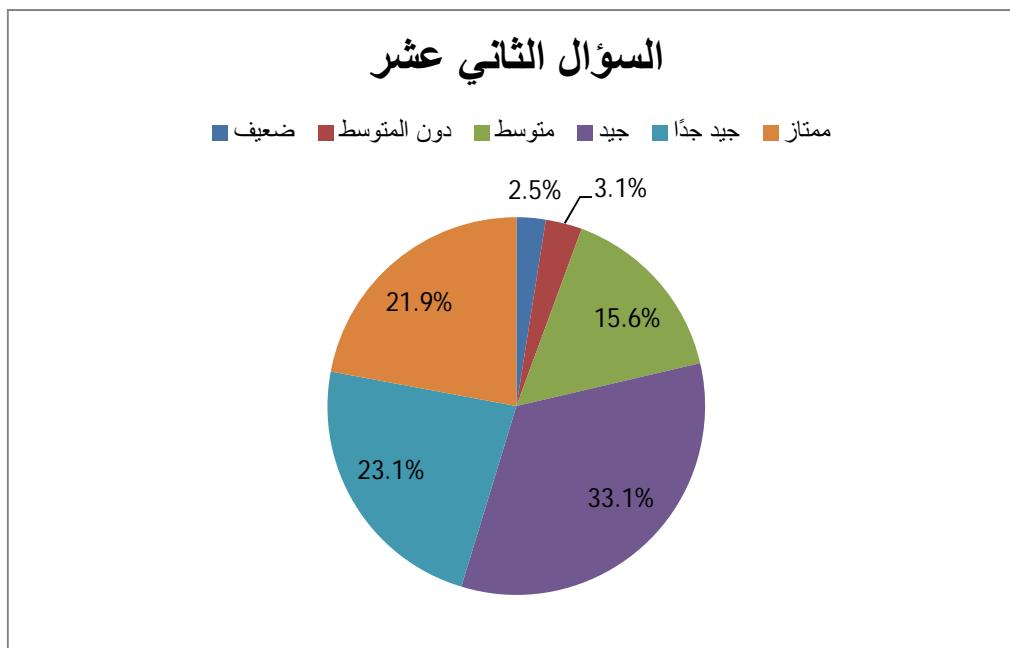
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى رضا الموظفين على أدائهم الوظيفي جيد، حيث تقرر نسبة 33.3% من المستجوبين أن رضاهم جيد، أما نسبة 23.1% فهي تمثل جيد جداً، وفما يخص نسبة 21.9% تعبر عن مستوى ممتاز من الرضا، ونسبة 15.6% تشير إلى متوسط الرضا عن الأداء، ونسبة 5.6% تمثل المستوى دون المتوسط والضعيف.

الجدول السابق هو جدول خاص بمستوى الرضا عن الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة البويرة، فنتشير النسب الموضحة فيه إلى أعلى نسبة كانت تلك المتعلقة بالموظفين ذوي الرضا الجيد عن الأداء، لتأتي بعدها تلك المتعلقة بمستوى جيد جداً، ثم تأتي نسبة تشير إلى مستوى ممتاز عن الرضا، لتأتي في الأخير أقل نسبة تشير إلى الموظفين الأقل رضا.



الشكل رقم (33): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (28): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر.

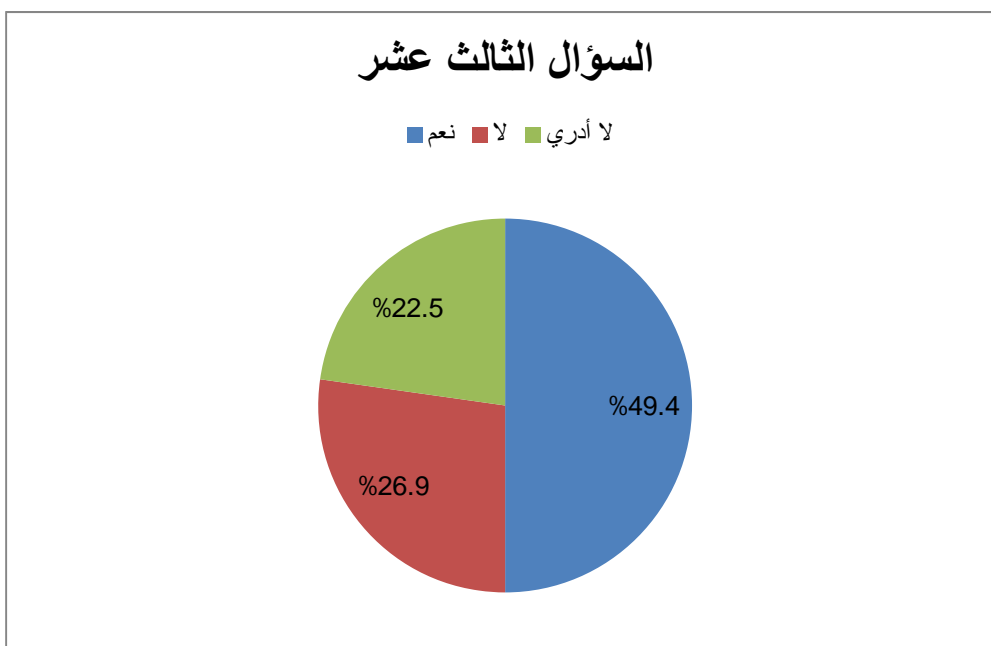
النسبة	التكرار	البيان
%49.4	79	نعم
%26.9	43	لا
%22.5	36	لا أدري
%100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 49.4% كانت تلك التي تقابلها عبارة نعم، في حين تعود نسبة 26.9% التي تقابلها عبارة لا، أما أقل نسبة 22.5% فتعود إلى العبارة التي تقابلها لا أدري.

من خلال تلك النسب يمكن القول بأن جامعة البويرة معظم موظفيها مستوى أدائهم راجع لمسؤوليتهم في الجامعة، لهذا لا بد من الإقرار بالدور الكبير الذي يلعبه الموظف من خلال رضاه وشعوره بمستوى أدائه وهو ما تؤكد النسبة المتحصل عليها في الجدول أعلاه.

الشكل رقم (34): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (29): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر.

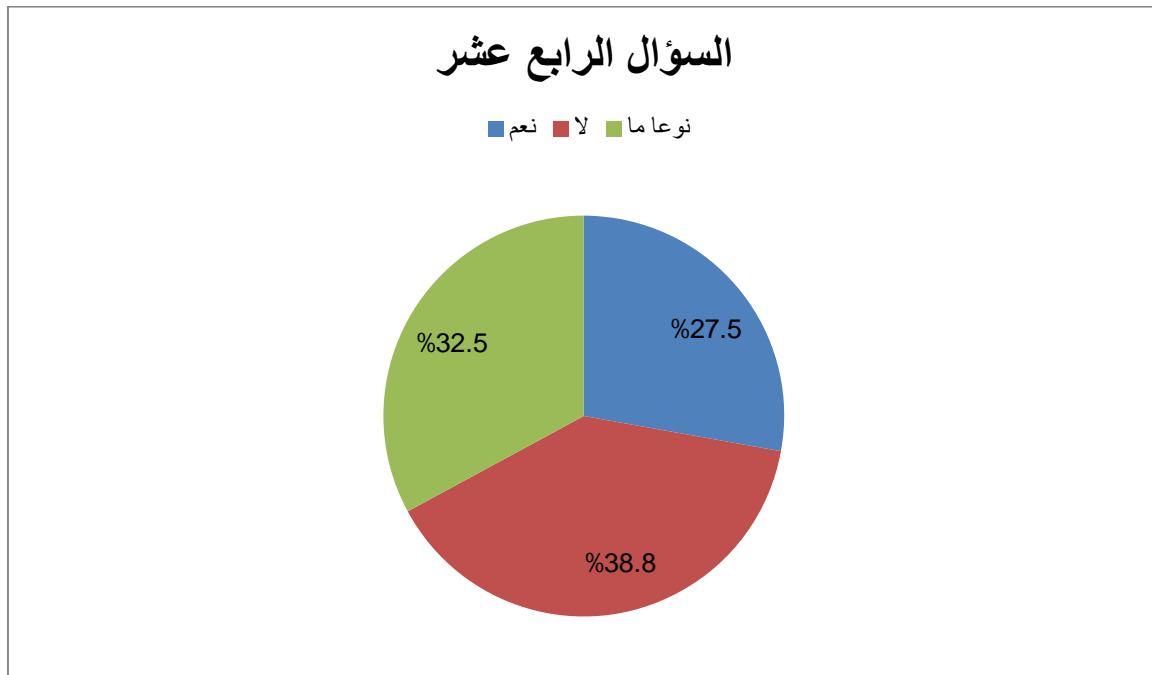
النسبة	التكرار	البيان
27.5%	44	نعم
38.8%	62	لا
32.5%	52	نوعا ما
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 38.8% من المستجوبين إجاباتهم كانت بلا، أما نسبة 32.5% إجاباتهم كانت بنوعا ما، فيما يخص نسبة 27.5% إجابات تمثل نعم. يمكن القول بأن القول أكثر المستجوبين يميل لعدم مد الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (33)، أما بقية المستجوبين قسمت إلى قسمين، القسم الأكبر يمثل الموظفين الذين نوعا ما تمدهم الإدارات والأقسام بالمعلومات لأداء الأعمال، أما القسم الأقل فيتضمن الموظفين الذين يقرون بإجاباتهم بلا فيم

يخص مد الإدارات بالمعلومات، من هذه النتائج المجتمعة على الجامعة تكثيف جهودها من أجل المحافظة على الموظفين أصحاب الرضا التام.

الشكل رقم(35): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(30): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر.

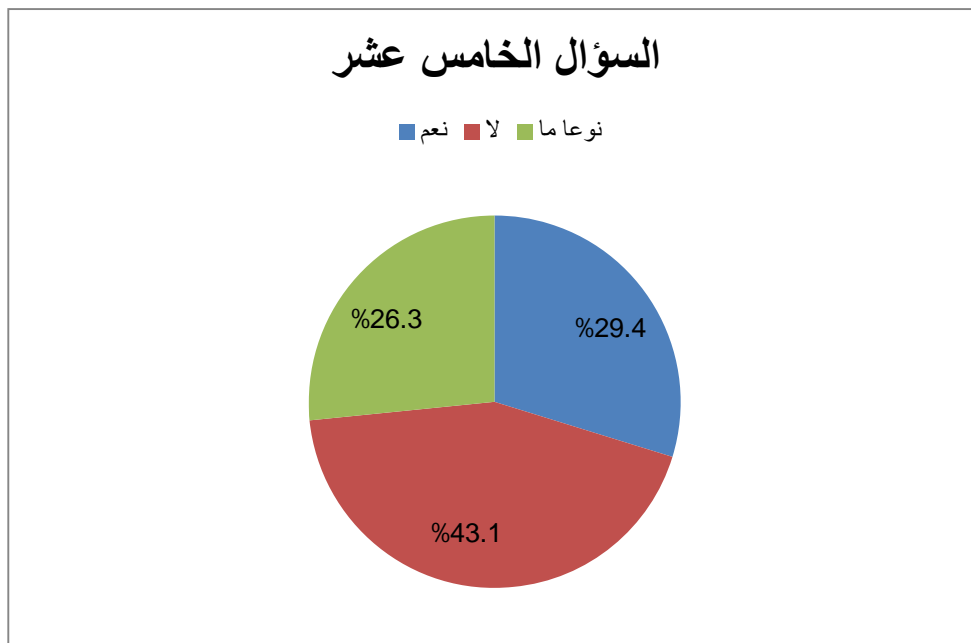
النسبة	التكرار	البيان
29.4%	47	نعم
43.1%	69	لا
26.3%	42	نوعا ما
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين لنا الجدول أعلاه نسبة 43.1% لا يحتاجون إلى إشراف للقيام بأداء الوظيفة، ونسبة 29.4% تمثل المستجوبين الذين يحتاجون إلى إشراف، أما أقل نسبة 26.3% فتعبر عن المستجوبين الذين نوعا ما يحتاجون إلى إشراف.

نلاحظ أن الموظفين الذين لا يحتاجون إلى إشراف يعود سبب عدم رضاهم إلى اهتمام المؤطرين بمصالحهم الخاصة وإلى الخلافات بين الإطارات ورؤساء المصالح وهي نسبة مؤكدة في الجدول رقم(34) ، كما يرى أن الإشراف المتواصل يحظى برضا 29.4% من الموظفين بالجامعة.

الشكل رقم(36): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(31): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس عشر.

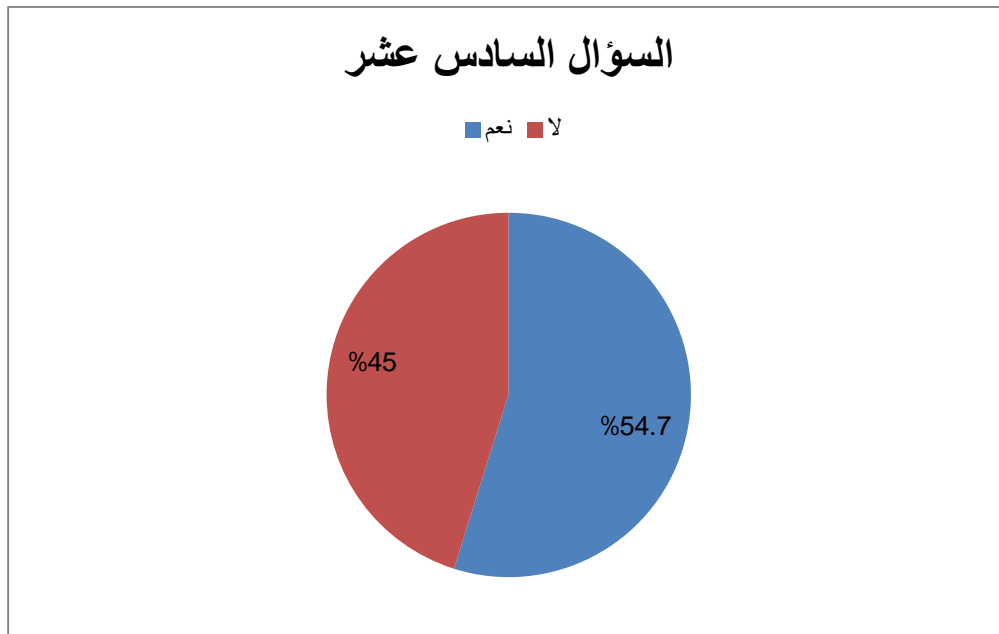
النسبة	التكرار	البيان
54.5%	87	نعم
45%	72	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 54.5% تعبر عن المستجوبين الذين إجاباتهم تمثل نعم عن الذي يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة، أما نسبة 45% فتعبر إجابات المستجوبين بلا.

على العموم يمكن أن نقول بأن الموظفين في جامعة البويرة أغلبيتهم يقتصر أدائهم على ما تتطلبه الوظيفة وبالتالي على الجامعة تحسين أداء الفئة المتبقية من الموظفين لضمان أداء فعال.

الشكل رقم (37): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (32): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع عشر.

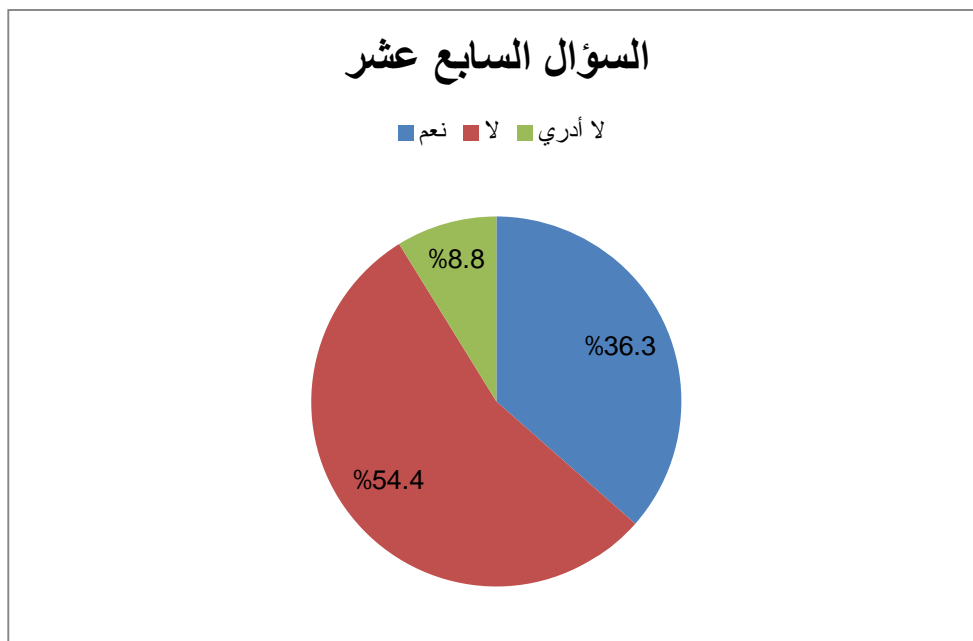
النسبة	التكرار	البيان
36.3%	58	نعم
54.4%	87	لا
8.8%	14	لا أدري
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

النسب الموضحة في الجدول أعلاه تبين 54.5% من المستجوبين عملهم لا يناسب كفاءتهم، أما النسبة التي تليها تمثل 36.3% أجابوا بنعم، والنسبة الأقل أجابوا بلا أدري.

من خلال النتائج السابقة أغلبية الموظفين كفاءتهم لا تتناسب مع العمل الذي يقومون بتأديته فقد تكون في مناصب أخرى تتناسب مع كفاءتهم لذا على الجامعة توفير مناصب توافق كفاءة الموظف.

الشكل رقم(38): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(33): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر.

النسبة	التكرار	البيان
80%	128	نعم
18.8%	30	لا
100%	160	المجموع

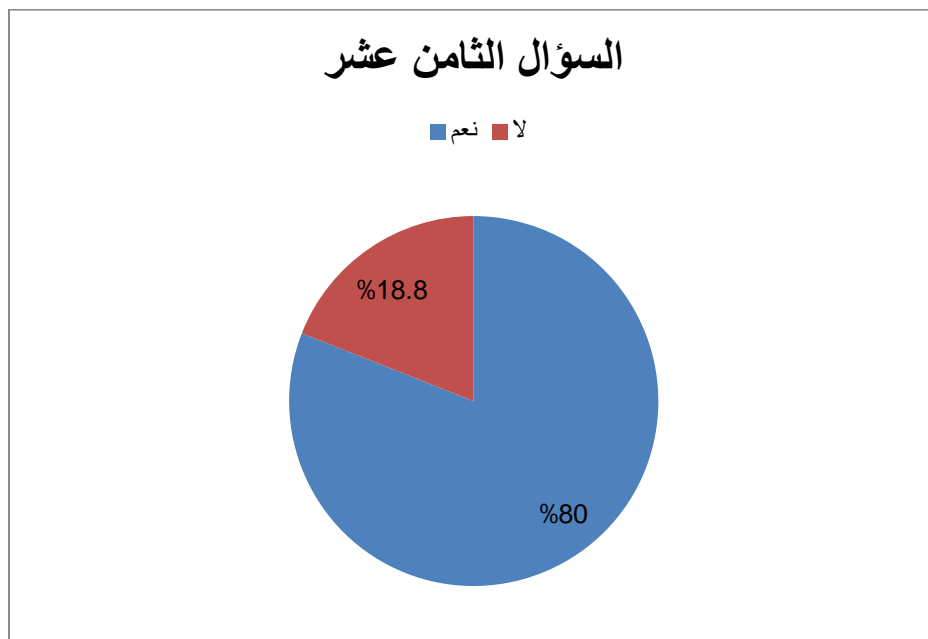
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير نتائج الجدول أعلاه نسبة 80% من المستجوبين إجاباتهم كانت نعم حول عرض عمل آخر وبأجر مرتفع، ونسبة 18.8% كانت نوع الإجابة لا.

يحاول هذا السؤال قياس دور الأجر في رفع درجة الرضا الوظيفي كأثر إيجابي، فيلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين سيقبلون العرض ويفضلون الأجر بسبب تلبية الحاجات

الإجتماعية وفي هذا السبب دلالة كافية على أن الأجر يلعب دورا بالغ الأهمية في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الشكل رقم(39): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(34): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر.

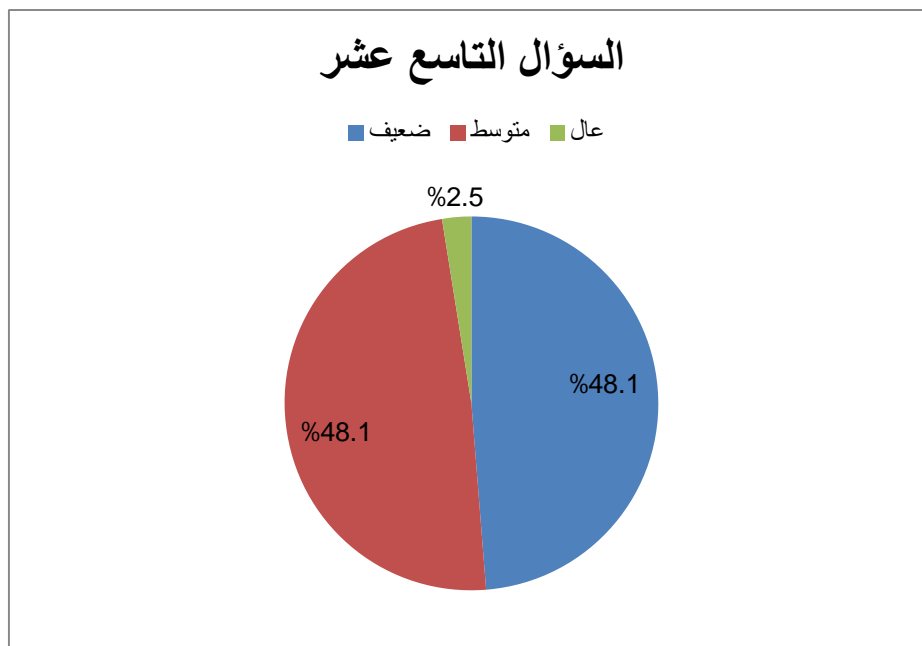
النسبة	التكرار	البيان
48.1%	77	ضعيف
48.1%	77	متوسط
2.5%	4	عال
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه أن نسب 48.1% التي تقابلها عبارات ضعيف ومتوسط تعبر عن مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله الموظف، أما نسبة 2.5% فهي تقبلها عبارة عال.

يتضح من النتائج السابقة أن أغلب الموظفين في جامعة البويرة لا يتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول في تأدية عملهم، أما نسبة الأقلية من الموظفين فالأجر يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه فعلى الجامعة تحسين مستوى الأجر المدفوع.

الشكل رقم(40): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع عشر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(35): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العشرين.

النسبة	التكرار	البيان
18.8%	30	نعم
77.5%	124	لا
100%	160	المجموع

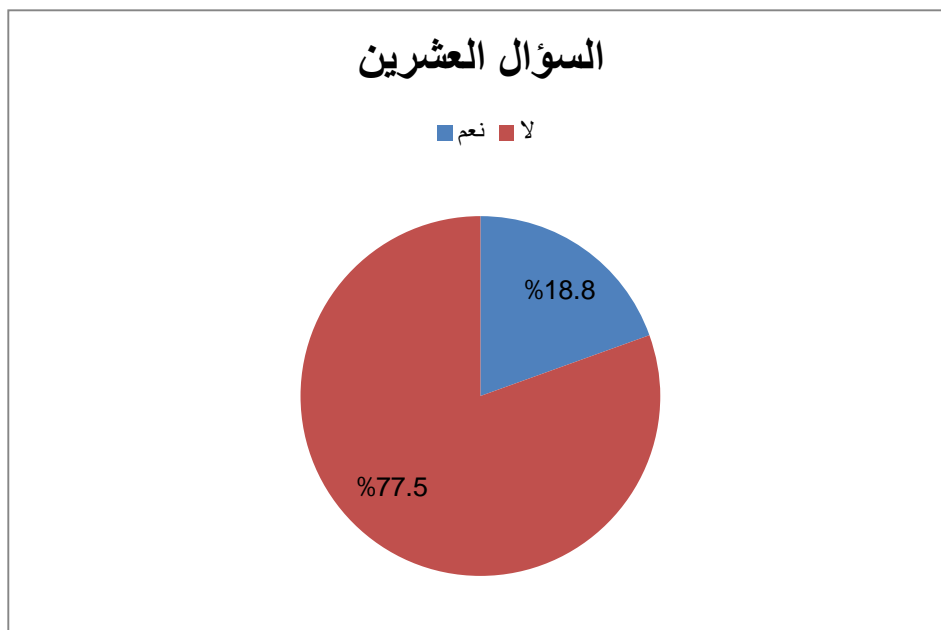
المصدر: من إعداد الطالبتين.

يشير الجدول أعلاه إلى أن 77.5% من المستجوبين يرون بأن سياسة الأجور المتبعة غير عادلة من طرف المؤسسة، فيحين نسبة 18.8% من المستجوبين أجابوا بلا حول سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة.



هنا يلاحظ من خلال النتائج معظم الموظفين في الجامعة يعبرون عن عدم عدالة سياسة الأجور لذا وجب على الجامعة النظر في عدالة توزيع الأجور على الموظفين كل حسب كفاءته في المنصب وحسب الجهد المبذول من طرف الموظف.

الشكل رقم(41): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(36): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والعشرين.

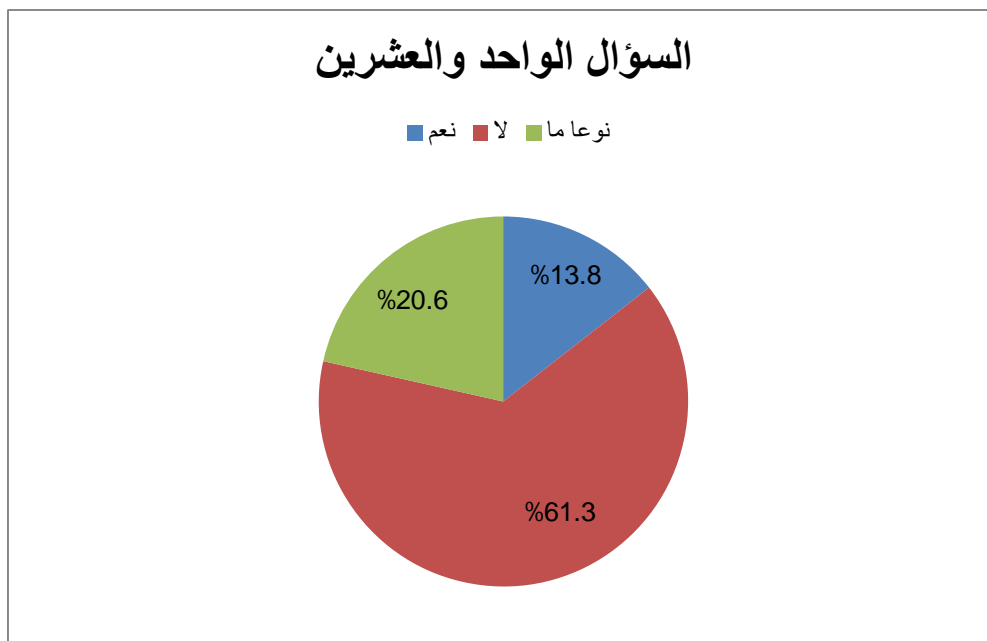
النسبة	التكرار	البيان
13.8%	22	نعم
61.3%	98	لا
20.6%	33	نوعا ما
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه نسبة 61.3% من المستجوبين إجاباتهم لا عن التعويضات المالية التي توزع على الموظفين غير الرواتب الشهرية، ونسبة 20.6% تعبر عن نوعا ما، فيما يخص 13.8% تمثل إجابة نعم.

من الملاحظ أن التعويضات المالية توزع على الموظفين بشكل عادل عكس الذي أثبتته نتائج الجدول السابق المتمثلة بالنسب هذا ما أكدته إجابات الموظفين بالجامعة. فأغلب الموظفين عبروا بلا عن عدالة توزيع التعويضات المالية التي توزع عليهم.

الشكل رقم (42): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الواحد والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

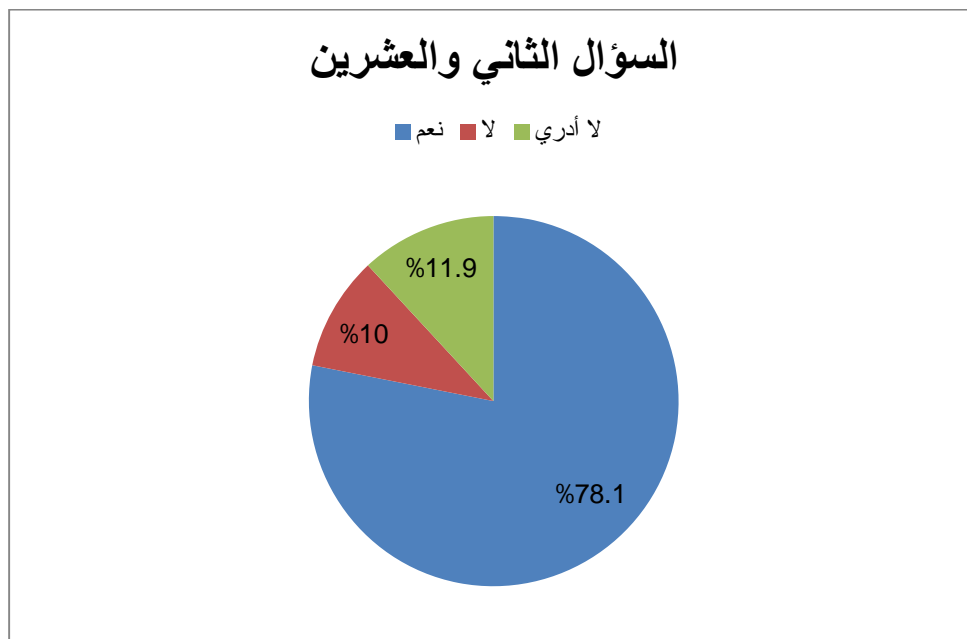
الجدول رقم (37): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والعشرين.

النسبة	التكرار	البيان
78.1%	125	نعم
10%	16	لا
11.9%	19	لا أدري
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 78.1% يرون بأنه من الضروري تدريب وتأهيل مستمر للموظفين، وتليها نسبة 11.9% لا يرون إذا كان من الضروري وجود تدريب وتأهيل مستمر، أم نسب الأقل يرون بأنه لا يوجد تدريب وتأهيل.

يفهم من النتائج السابقة أن غالبية الموظفين راضين عن فرص التدريب والتأهيل، ويستنتج من ذلك أن فرص التدريب والتأهيل متاحة للموظفين أو أنها مجدية في العمل.  
الشكل رقم(43): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(38): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والعشرين.

النسبة	التكرار	البيان
23.8%	38	نعم
76.3%	122	لا
100%	160	المجموع

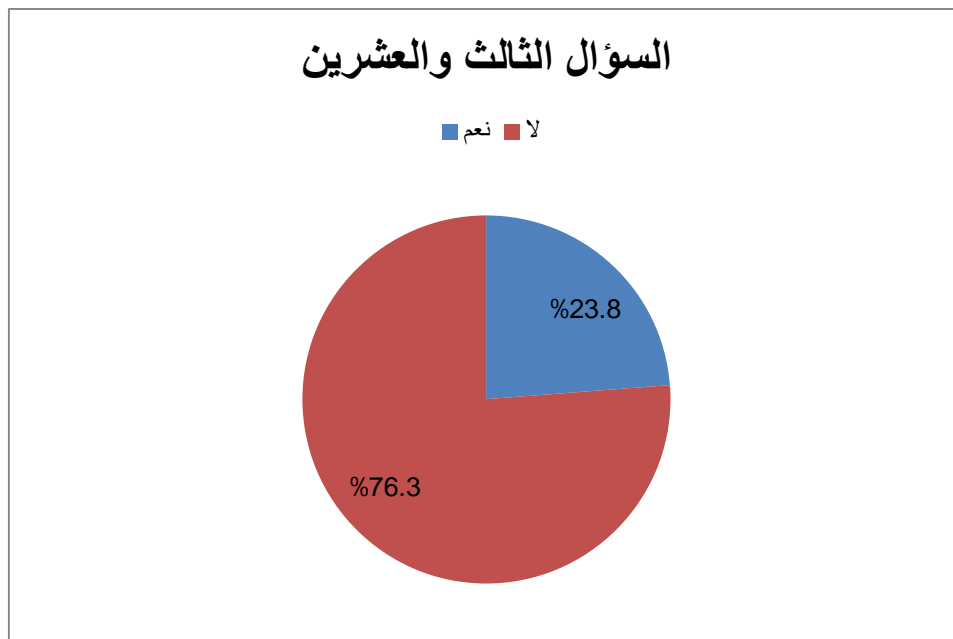
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه على أن 76.3% من المستجوبين لم يحصلوا على تدريب وتأهيل قبل البدء بالعمل الحالي، وتليها نسبة 23.8% قد حصلوا على تدريب وتأهيل.

من النتائج يمكن استنتاج بأن المؤسسة برامج تدريبية تقوم بها في المحيط الخارجي إلا أغلبية الموظفين بالجامعة لم يحصلوا على تدريب وتأهيل بل يشغلون مناصب من خلال اجتياز

مسابقات للتوظيف دون تدريبهم من قبل هنا على جامعة البويرة توفير فرص للتدريب قبل التوظيف.

الشكل رقم (44): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (39): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع والعشرين.

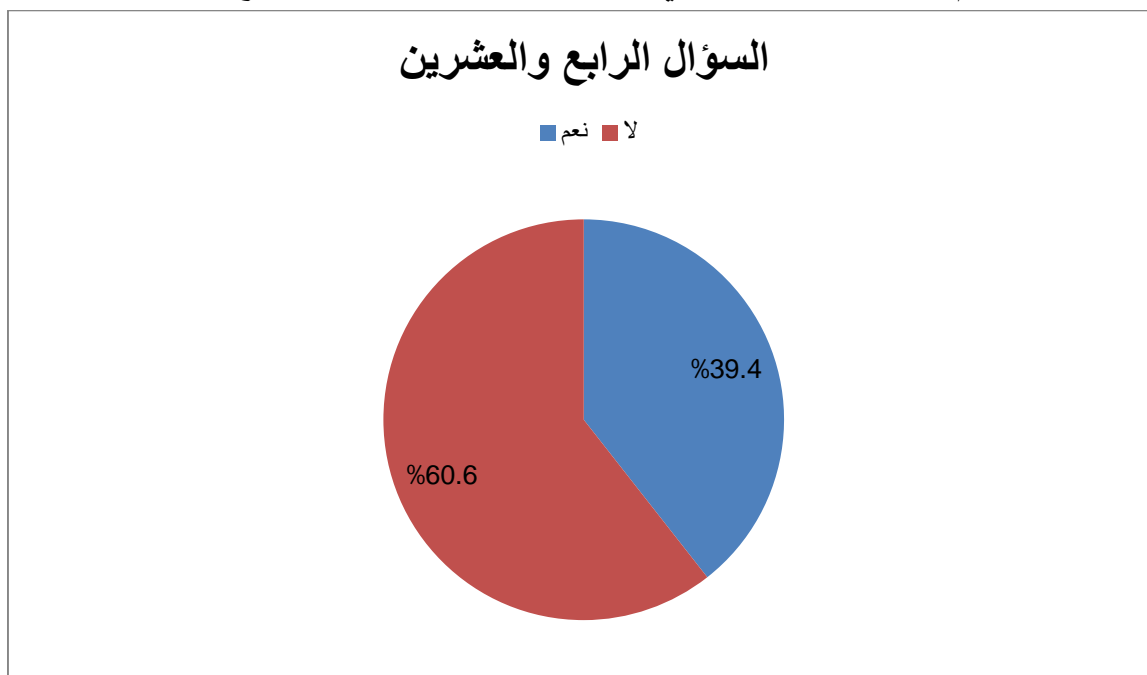
النسبة	التكرار	البيان
39.4%	63	نعم
60.6%	97	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 60.6% تقابلها عبارة لا عن وجود فرص الترقية والتقدم في العمل، أما نسبة 39.4% فتقابلها عبارة نعم التي تعبر عن وجود فرص الترقية والتقدم في العمل.

يتضح من خلال النتائج أن غالبية الموظفين لا يوافقون عن وجود الترقية بالعمل. وإن كان هناك عدد تقريبا بالمتوسط راضون عن فرص الترقية بالعمل.

الشكل رقم (45): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (40): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس والعشرين.

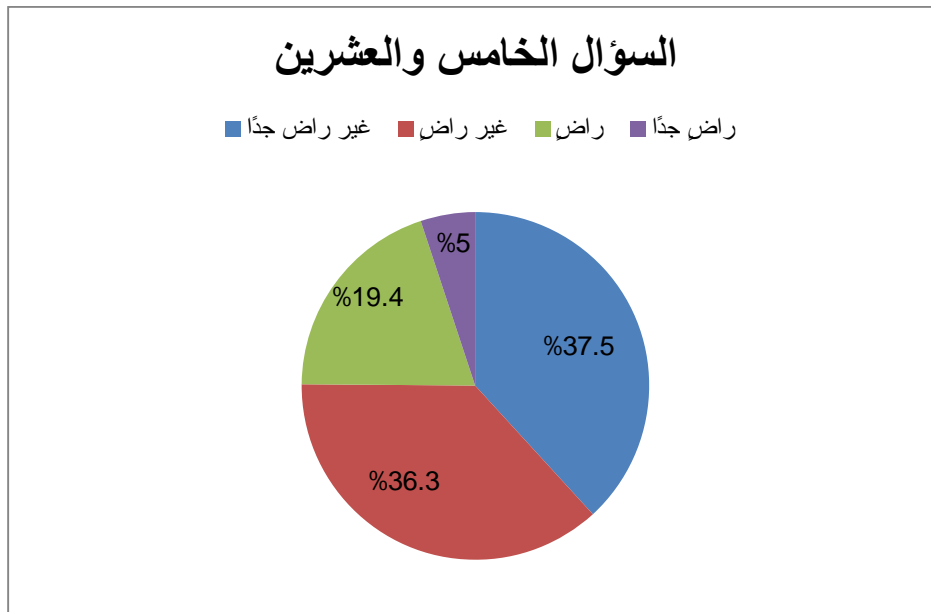
النسبة	التكرار	البيان
37.5%	60	غير راض جداً
36.3%	58	غير راض
19.4%	31	راض
5%	8	راض جداً
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه أن النسب 37.5% تقابلها عبارة غير راضي جداً عن الترقيات ووقت الحصول عليها، وتليها نسبة 36.3% تقابلها عبارة غير راضٍ، أما نسبة 19.4% فتقابلها عبارة راضٍ، لتأتي نسبة 5% تقبلها راض جداً.

نلاحظ أن أغلبية موظفي الجامعة غير راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها هذا ما تؤكدته النسب الموجودة في الجدول السابق رغم وجود فرص للرقية في المناصب التي يشغلونها.

الشكل رقم(46): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(41): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس والعشرين.

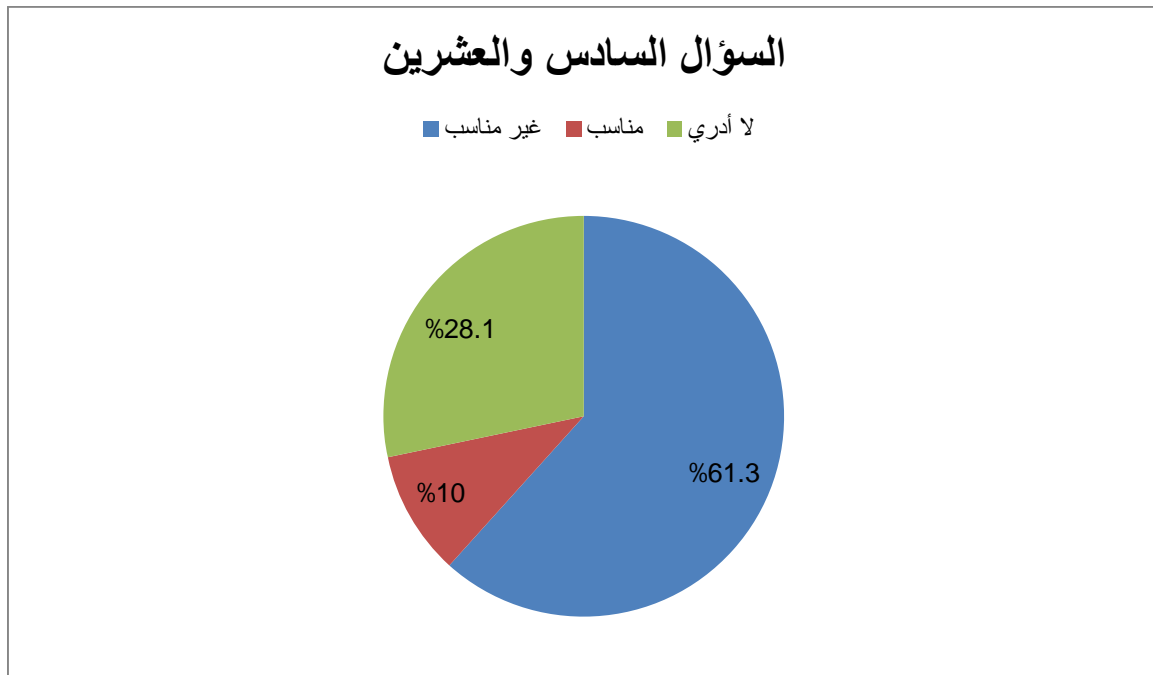
النسبة	التكرار	البيان
%61.3	98	غير مناسب
%10	16	مناسب
%28.1	45	لا أدري
%100	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 61.3% من المستجوبين نظام التحفيز لا يناسبهم ولا يحقق رغباتهم. أما نسبة 28.1% لا يدرون عن نظام التحفيز إذ يناسبهم، في حين تأتي نسبة 10% يناسبهم نظام التحفيز.

على العموم لم تحقق الحوافز المطبقة بالمؤسسة القدر الكافي من الإشباع للحاجات التي يرغب فيها الموظف سواء كانت حاجات مادية كتنلبية متطلبات المعيشة، أو المعنوية كالشعور بالاحترام وتحقيق الذات.

الشكل رقم(47): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

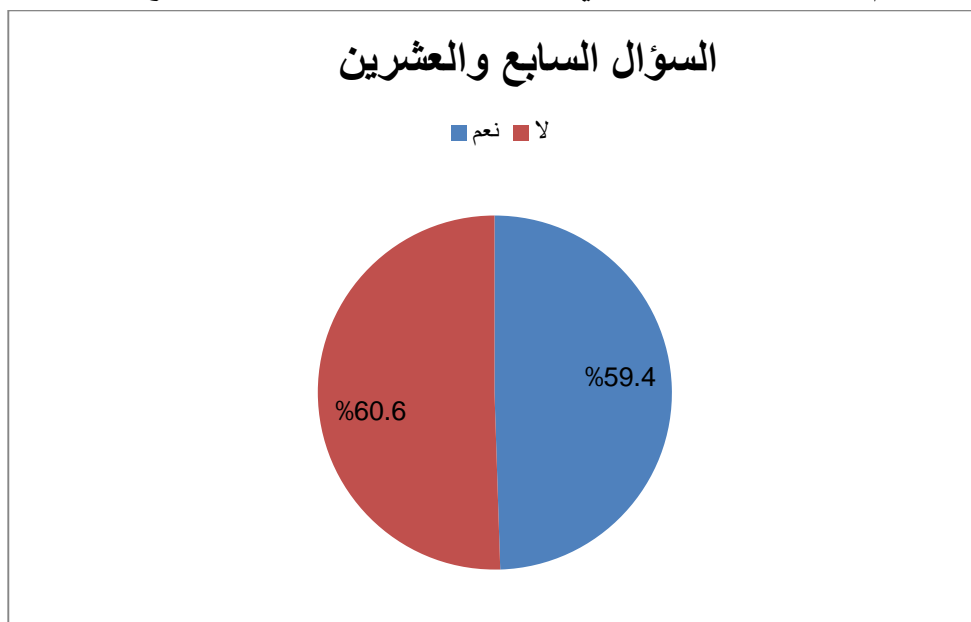
الجدول رقم(42): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع والعشرين.

النسبة	التكرار	البيان
59.4%	95	نعم
40.6%	65	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن 59.4% تؤثر ضغوط العمل على حياتهم الشخصية، أما نسبة 40.5% لا تؤثر عليهم ضغوط العمل. يتضح من خلال النسب أغلبية الموظفين عند شعورهم بضغوط العمل والتي تؤثر على حياتهم الشخصية، ناتج عن زيادة الأعباء الوظيفية والمسؤوليات.

الشكل رقم (48): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (43): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن والعشرين.

النسبة	التكرار	البيان
70.6%	113	نعم
13.1%	21	لا
15.6%	25	نوعا ما
100%	160	المجموع

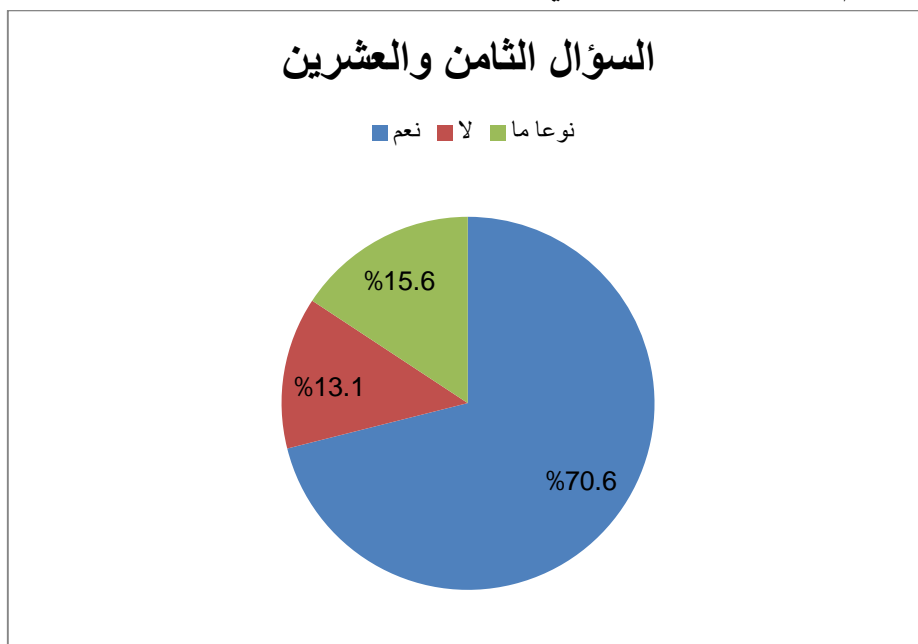
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير نسب الجدول أعلاه إلى أن 70.6% إجابات المستجوبين تدل على وجود علاقة بين الأداء والراحة النفسية مع الزملاء في العمل، أما نسبة 15.6% يرون بأنه نوعا ما توجد علاقة بين الأداء والراحة النفسية مع الزملاء، فما يخص نسبة 13.1% تدل على عدم وجود علاقة بينهما.

يتضح من النتائج أن أغلبية الموظفين في جامعة البويرة راضون عن العلاقة مع زملائهم ، نستنتج أن رضا الموظفين عن زملائهم يعني رضائهم عن عملهم، فإن للزملاء في العمل تأثير كبير على رضا الموظف أو عدم رضاه عن العمل.



الشكل رقم(49): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(44): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع والعشرين.

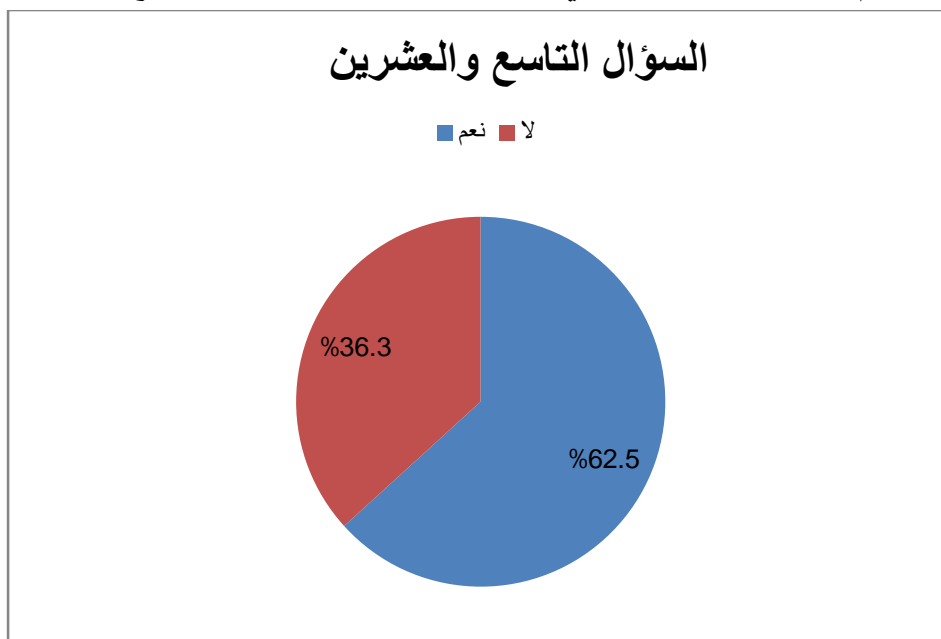
النسبة	التكرار	البيان
62.5%	100	نعم
36.3%	58	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% تقابلها عبارة نعم تدل على جلب الرضا عند تقييم الرئيس للأداء، ونسبة 36.3% التي تدل بأنه لا يجلب الرضا عند تقييم الرئيس للأداء.

على العموم يمكن القول بأن تقييم الرئيس للأداء يجلب الرضا وهذا من خلال الاعتراف والتقدير من الرؤساء فهذا يشير إلى أن الرؤساء يتفهمون ظروف ورغبات المرؤوسين فرضا الموظفين عن تقييم الرئيس في العمل من أهم علامات الرضا.

الشكل رقم(50): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع والعشرين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(45): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثلاثين.

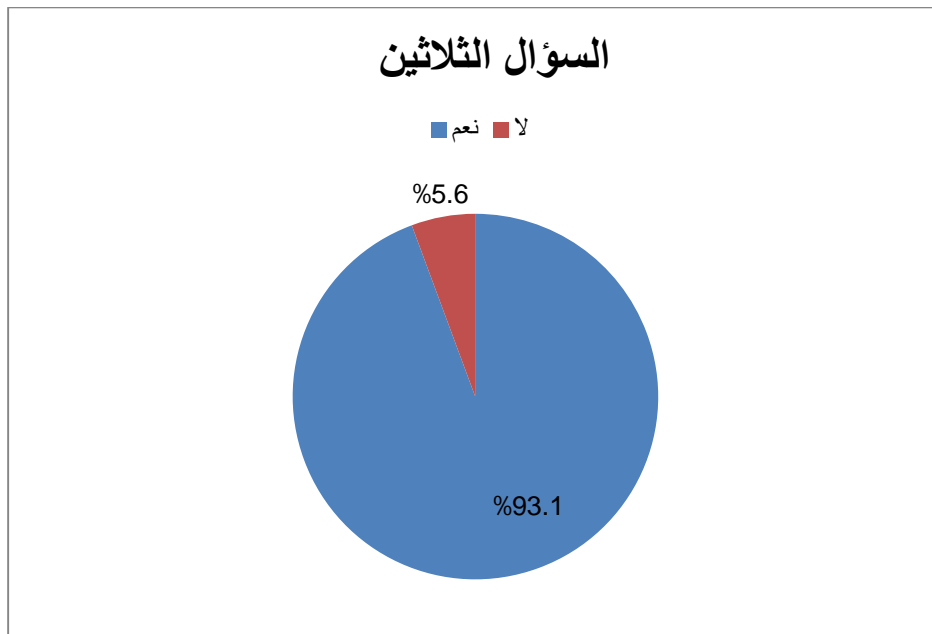
النسبة	التكرار	البيان
93.1%	149	نعم
5.6%	9	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول رقم(48) يتبين لنا أن نسبة 93.1% يرون أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين، أما نسبة 5.6% فتعتبر على أنه لا يوجد تأثير على الأداء.

نلاحظ أن أغلبية موظفي جامعة البويرة رضاهم الوظيفي يؤثر على أدائهم بنسبة كبيرة وهذا ما تؤكدته النسبة الموجودة في الجدول السابق، أما النسبة المتبقية تمثل الأقل تأثيرا على أدائها.

الشكل رقم (51): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثلاثين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## خلاصة

من خلال تحليلنا لنتائج الإستبيان بلغة عامة يمكن أن نقول بأن مستويات الرضا الوظيفي بعيدة عن المستويات المطلوبة وأين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، وهذه النسب تبرهن مدى رضا الأساتذة والإداريين 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 كفاءات ومهارات لازمة والذي يتماشى مع متطلبات الوظائف.

خاتمة عامة

### خاتمة عامة:

يتضح من خلال دراستنا لأثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية (دراسة حالة بجامعة البويرة) بأن مسألة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وتقليل من عدم رضاهم عن العمل هي ظاهرة قام بدراستها بعض الباحثون، ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة.

ومن خلال المدة التي قضيناها في مصلحة المستخدمين لجامعة البويرة، تمكنا من التعرف على عالم آخر ألا وهو عالم الشغل و التطبيق، واستطعنا أخذ ولو فكرة عن الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين.

ومن هنا يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

\* يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

\* إن على الموظف دائما أن يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل المعاناة الناتجة عن عدم الرضا أخف من المشكلات التي سترتب عليها ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة وذلك لما يمارسه من آثار على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الإجتماعية.

\* إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققا لحصول الموظف على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة ومنفعة وتكون هذه الحالة عندما تعطى الحوافز والعوائد (أجر، ومكافآت، وخدمات، ومعاملة... إلخ) بناء على ما يحققه الموظف من أدائه خاصة عند تحقيق أداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة فتزداد إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه.

\* أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن أثر فرص الرقبة على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الموظف.

\* أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الموظف، وبالتالي توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل. والعكس بالعكس فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات الإجتماعية.

وبالنسبة لنتائج تحليل الإستبيان خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

\* جميع أفراد الدراسة راضون عن العلاقة مع الزملاء وعن العلاقة مع الرؤساء في العمل.

\* الغالبية من أفراد الدراسة غير راضين عن أنظمة وإجراءات العمل.

\* إن غالبية أفراد الدراسة غير راضون عن العدل و المساواة في الترقيات والفرص الأخرى في العمل.

\* الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن المكانة الإجتماعية والسمعة المكتسبة عن العمل.

\* أفراد الدراسة أغلبهم غير راضين عن المشاركة في اتخاذ القرار حيث لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار وأيضا عدم إعطائهم الفرصة عن التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.

\* الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن نمط الإشراف.

ونظرا لهذه الأهمية البالغة التي يتربع عنها هذا المفهوم نقدم التوصيات التالية:

- لابد يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة المؤسسة بعد أن وضعت علاقته بالأداء فزيادة الرضا لدى الموظفين يسهم دون شك في تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم، كما أن زيادة الأداء يؤدي إلى رفع نسبة الرضا الوظيفي حسبما أثبتت النتائج.

- لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع الأداء لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه ويأتي في مقدمتها المكافآت، خطابات الشكر، وتحسين مستوى الرواتب أصبحت حاليا لا تتناسب مع مستويات المعيشة.

أما بالنسبة لجامعة البويرة تحديدا نفرز مجموعة التوصيات الآتية:

\* القيام بدراسة لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة.

\* يجب الاهتمام بفرص الترقية وأن تكون الترقية بقواعد تتسم بالمساواة والعدالة والكفاءة.

\* إعادة تفعيل التمويل السكني للموظفين.

\* إتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراتهم.

\* استمرار الإدارة بحرصها على سماع مقترحات الموظفين و العمل بها ما أمكن ذلك.

\* ضرورة إعادة هيكلة أماكن العمل لكي يتناسب مع عدد الموظفين.

\* يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقة

الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.

\* يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات الموظفين وقدراتهم.

\* تحسين أساليب الإشراف ونمط القيادة للموظفين.

\* لا يجب تجاهل أو تقليل من أهمية النظر في ظاهرة تسرب الموظفين أو الانتقال إلى

مؤسسات أخرى داخلية أو خارجية، لأنها ظاهرة تستحق الدراسة، والتأكد من أن جزءا ليس

ببسيير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات، وبل أو العدالة في التوظيف

وتولي المسؤوليات و الوظائف الإدارية.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب باللغة العربية:

- 1 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1971.
- 2- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، الأردن، 2008.
- 3 - جبرالدجر بنرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وآخرون، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 4- حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- 5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 6 - خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 7- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 8- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، المملكة السعودية، 2008.
- 9 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 10- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة.
- 11 - صالح محمد محسن العامري و آخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 12 - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2002.

- 13 - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008.
- 14- طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 15 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، مصر،
- 16 - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، مصر، 1998.
- 17 - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 18- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 19 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
- 20 - عبد النعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.
- 21 - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970.
- 22- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 23 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، 1997.
- 24- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر ، الأردن، 1995.
- 25 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة ( سلوك الفرد والجماعة )، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003.
- 26 - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.

- 27 - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، الأردن، 2003.
- 28 - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003.
- 29 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 30 - محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، مصر 1999.
- 31 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 32 - محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر والتوزيع، 1999.
- 33 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- 34 - مصطفى كامل أبو اعزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 35 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 1990.
- 36 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 37 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

### الكتب باللغة الأجنبية:

- 38- Locke, The Ntur And Eauses Of Job Satisfactio, Johon Wiley Sons, Neue York, 1983.
- 39 - Marie - Georges Filleau , Clotilde Marque - Rippoul, Les Théories L'organisation Et De L entreprise, édition Marketing, Pris, 1999.

40- Nancy L. A Dler , Comportement Organisation, Tradnction De Jaque Constantin, édition, Gowlet , T , N, C , Québec , 1994.

### المذكرات باللغة العربية:

- 41 - إيصولاح زهية، دور التسيير الفعال في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، 2007.
- 42 - بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، الجزائر، 2010.
- 43 - بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالة من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتورا في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 44- زين الدين ضياف ، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، الجزائر، 2000.
- 45 - سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
- 46 - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 47 - شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتورا، في العلوم الإقتصادية غير منشورة، الجزائر، 2005.
- 48 - عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2001.
- 49 - عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.

- 50 - عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 51 - علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 52 - عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- 53 - طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل، والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 54- نسفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.

#### المجلات:

- 55 - ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صدار، لبنان، المجلد 05، 2005.
- 56 - إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002.
- 57 - حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلة 13، العدد 03، 2006.

58 - سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص  
السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 14، العدد 02،  
2007.

الملاحق



جامعة العقيد محمد أوكلي الحاج

معهد العلوم الإقتصادية

قسم علوم التسيير

الملحق رقم (01) :

### استبيان موجه للموظفين

في إطار بحث علمي بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية من أجل نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، أستاذي المحترم، أخي الموظف نتوجه إليكم بهذا الإستبيان راجين منكم الإجابة عليها بكل موضوعية وصدق، مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط.

ضع علامة (X) في الإجابة الصحيحة

الوظيفة :

إداري

أستاذ

عون

أستاذ إداري

الصفة:

متعاقد

دائم

البيانات الشخصية :

الجنس :

أنثى  ذكر

السن :

الحالة المدنية :

مطلق  متزوج

أرمل  أعزب

المستوى التعليمي :

ابتدائي  ثانوي  دراسات عليا (ماجستير ، دكتورا)

متوسط  جامعي

الخبرة :

1 - هل أنت راض عن مركزك الوظيفي ؟

راض جدا  راض

غير راض  غير راض جدا

2 - هل تجد سهولة في تأدية عملك ؟

نعم  لا

3 - هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين ؟

راض جدا  راض

غير راض  غير راض جدا

4- هل أنت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟

راض جدا  راض

غير راض  غير راض جدا

5 - ما مدى رضاك عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة؟

راض جدا  راض

غير راض  غير راض جدا

6 - هل لديك معلومات دقيقة عن طبيعة عملك؟

نعم  لا  نوعا ما

7 - هل تشجع الإدارة العليا الآراء و المقترحات و الأفكار؟

نعم  لا  نوعا ما

8 - هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف و الإدارة العليا؟

نعم  لا

إذا كان لا، لماذا؟ .....

.....

9 - هل الواجبات المسندة إليك واضحة؟

نعم  لا  نوعا ما

10- هل يساعدك مناخ العمل على بذل أقصى جهدك؟

نعم  لا  لا أعلم

11 - هل تستخدم كل طاقاتك في عملك ؟

<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

12- ما هو مستوى رضاك عن أدائك الوظيفي ؟

<input type="checkbox"/>	جيد	<input type="checkbox"/>	جيد جدا	<input type="checkbox"/>	ممتاز
<input type="checkbox"/>	ضعيف	<input type="checkbox"/>	دون المتوسط	<input type="checkbox"/>	متوسط

13 - هل رضاك عن مستوى أدائك راجع لمسئوليتك في المؤسسة ؟

<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

14- هل تمدك الإدارات و الأقسام بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية ؟

<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

15- هل تحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة؟

<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

16- هل أدائك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

17- هل ترى أن عملك يناسب كفاءتك ؟

<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

18- لو عرض عليك عمل في مكان آخر وبأجر مرتفع هل تترك هذا العمل ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

لماذا ؟

.....

.....

19- ما مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله ؟

<input type="checkbox"/>	ضعيف	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-----

20- هل سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

21- هل تعتقد أن التعويضات المالية التي توزع على الموظفين ( غير الرواتب الشهرية ) تتم بشكل عادل ؟

<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

22- هل ترى أنه من الضروري هناك تدريب وتأهيل مستمر للموظفين على مختلف المستويات ؟

<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

23- هل حصلت على تأهيل وتدريب قبل البدء بعملك الحالي ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

24- هل هناك فرص للترقية والتقدم في العمل ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

25- هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها ؟

<input type="checkbox"/>	راض جدا	<input type="checkbox"/>	راض	<input type="checkbox"/>	غير راض
<input type="checkbox"/>	غير راض	<input type="checkbox"/>	غير راض جدا	<input type="checkbox"/>	راض

26- هل نظام التحفيز مناسب ويحقق رغباتك ؟

<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	غير مناسب	<input type="checkbox"/>	مناسب
--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------

27- هل تؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

28 - هل هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل ؟

<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

29 - هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

30 - هل ترى أن الرضا يؤثر على أداء الموظفين ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

## الملحق رقم 02:

### FONCTION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prof	40	25,0	25,0	25,0
	P.Admin	6	3,8	3,8	28,8
	Admin	74	46,3	46,3	75,0
	Agens	40	25,0	25,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

### GRAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Titular	68	42,5	42,5	42,5
	Contra	92	57,5	57,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

### SEXE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	70	43,8	43,8	43,8
	Femme	90	56,3	56,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**AGE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	7	4,4	4,4	4,4
	20	2	1,3	1,3	5,6
	21	1	,6	,6	6,3
	22	3	1,9	1,9	8,1
	23	8	5,0	5,0	13,1
	24	12	7,5	7,5	20,6
	25	17	10,6	10,6	31,3
	26	6	3,8	3,8	35,0
	27	10	6,3	6,3	41,3
	28	12	7,5	7,5	48,8
	29	7	4,4	4,4	53,1
	30	20	12,5	12,5	65,6
	31	13	8,1	8,1	73,8
	32	11	6,9	6,9	80,6
	33	4	2,5	2,5	83,1
	34	3	1,9	1,9	85,0
	35	5	3,1	3,1	88,1
	36	5	3,1	3,1	91,3
	37	3	1,9	1,9	93,1
	40	4	2,5	2,5	95,6
	41	1	,6	,6	96,3
	42	2	1,3	1,3	97,5
	43	1	,6	,6	98,1
	45	1	,6	,6	98,8
	47	1	,6	,6	99,4
	52	1	,6	,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**CAS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Célibataire	104	65,0	65,0	65,6
	Marié	51	31,9	31,9	97,5
	Déclencheur	1	,6	,6	98,1
	Veuf	3	1,9	1,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	



### NIVEAU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	élémentaire	1	,6	,6	1,3
	Moyen	4	2,5	2,5	3,8
	Secondaire	11	6,9	6,9	10,6
	Universitaire	102	63,8	63,8	74,4
	M	41	25,6	25,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

### EXPÉRIEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	93	58,1	58,1	58,1
	1	15	9,4	9,4	67,5
	2	6	3,8	3,8	71,3
	3	10	6,3	6,3	77,5
	4	11	6,9	6,9	84,4
	5	9	5,6	5,6	90,0
	6	6	3,8	3,8	93,8
	7	1	,6	,6	94,4
	8	6	3,8	3,8	98,1
	9	1	,6	,6	98,8
	11	1	,6	,6	99,4
	25	1	,6	,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

### V1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Sauf content effort	44	27,5	27,5	28,1
	Sauf content	46	28,8	28,8	56,9
	Content	50	31,3	31,3	88,1
	Content effort	19	11,9	11,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

### V2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Oui	110	68,8	68,8	70,0
	Non	48	30,0	30,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	1,9	1,9	1,9
	Sauf content effort	47	29,4	29,4	31,3
	Sauf content	55	34,4	34,4	65,6
	Content	48	30,0	30,0	95,6
	Content effort	7	4,4	4,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Sauf content effort	64	40,0	40,0	40,6
	Sauf content	34	21,3	21,3	61,9
	Content	46	28,8	28,8	90,6
	Content effort	15	9,4	9,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sauf content effort	28	17,5	17,5	17,5
	Sauf content	39	24,4	24,4	41,9
	Content	78	48,8	48,8	90,6
	Content effort	15	9,4	9,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	83	51,9	51,9	51,9
	Non	22	13,8	13,8	65,6
	Sort comment	55	34,4	34,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	19	11,9	11,9	11,9
	Non	87	54,4	54,4	66,3
	Sort comment	54	33,8	33,8	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	48	30,0	30,0	30,0
	Non	112	70,0	70,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Oui	82	51,3	51,3	51,9
	Non	35	21,9	21,9	73,8
	Sort comment	42	26,3	26,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Oui	32	20,0	20,0	20,6
	Non	103	64,4	64,4	85,0
	Non aviser	24	15,0	15,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Oui	90	56,3	56,3	56,9
	Non	21	13,1	13,1	70,0
	Sort comment	48	30,0	30,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Fable	4	2,5	2,5	3,1
	Sans moyen	5	3,1	3,1	6,3
	Moyen	25	15,6	15,6	21,9
	Bien	53	33,1	33,1	55,0
	Bien effort	37	23,1	23,1	78,1
	Excellence	35	21,9	21,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Oui	79	49,4	49,4	50,6
	Non	43	26,9	26,9	77,5
	Non informer	36	22,5	22,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Oui	44	27,5	27,5	28,8
	Non	62	38,8	38,8	67,5
	Sort comment	52	32,5	32,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Oui	47	29,4	29,4	30,6
	Non	69	43,1	43,1	73,8
	Sort comment	42	26,3	26,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Oui	87	54,4	54,4	55,0
	Non	72	45,0	45,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Oui	58	36,3	36,3	36,9
	Non	87	54,4	54,4	91,3
	Non informé	14	8,8	8,8	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Oui	128	80,0	80,0	81,3
	Non	30	18,8	18,8	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Fable	77	48,1	48,1	49,4
	Moyen	77	48,1	48,1	97,5
	Haut	4	2,5	2,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	6	3,8	3,8	3,8
	Oui	30	18,8	18,8	22,5
	Non	124	77,5	77,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	7	4,4	4,4	4,4
	Oui	22	13,8	13,8	18,1
	Non	98	61,3	61,3	79,4
	Sort comment	33	20,6	20,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	125	78,1	78,1	78,1
	Non	16	10,0	10,0	88,1
	Non informé	19	11,9	11,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	38	23,8	23,8	23,8
	Non	122	76,3	76,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	63	39,4	39,4	39,4
	Non	97	60,6	60,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	1,9	1,9	1,9
	Sauf content effort	60	37,5	37,5	39,4
	Sauf content	58	36,3	36,3	75,6
	Content	31	19,4	19,4	95,0
	Content effort	8	5,0	5,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Sauf adéquat	98	61,3	61,3	61,9
	Adéquat	16	10,0	10,0	71,9
	Non informer	45	28,1	28,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	95	59,4	59,4	59,4
	Non	65	40,6	40,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**V28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	,6	,6
	Oui	113	70,6	70,6	71,3
	Non	21	13,1	13,1	84,4
	Sort comment	25	15,6	15,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

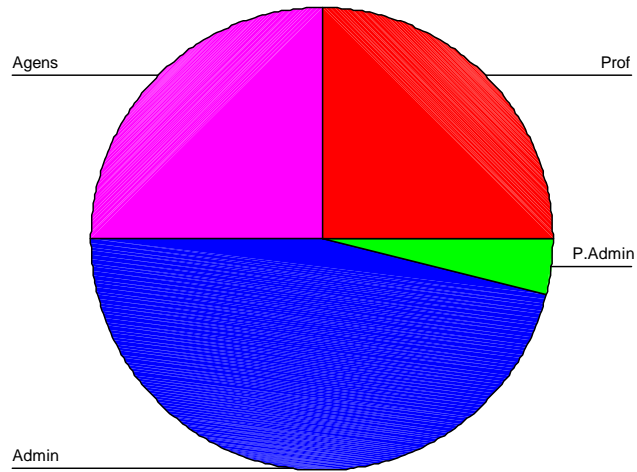
**V29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Oui	100	62,5	62,5	63,8
	Non	58	36,3	36,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

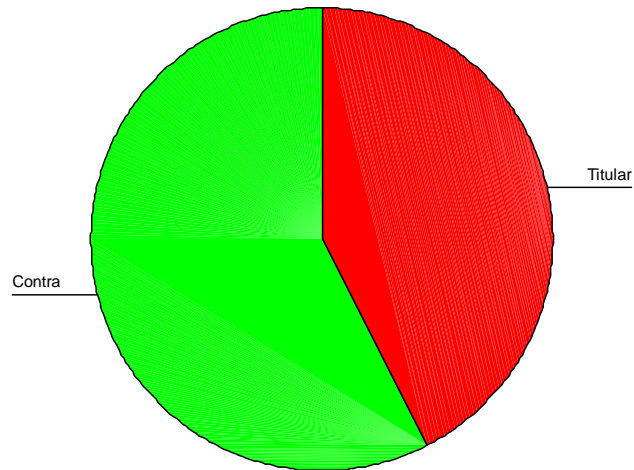
**V30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	Oui	149	93,1	93,1	94,4
	Non	9	5,6	5,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

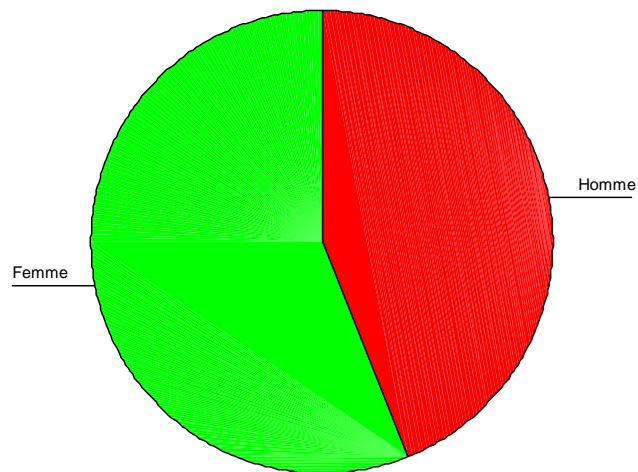
### FONCTION



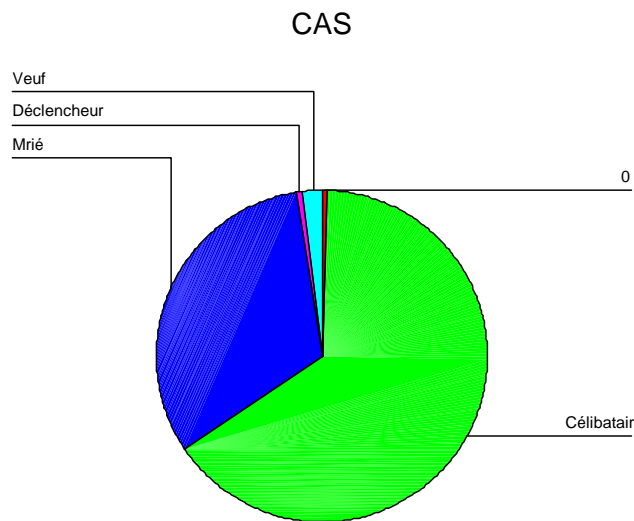
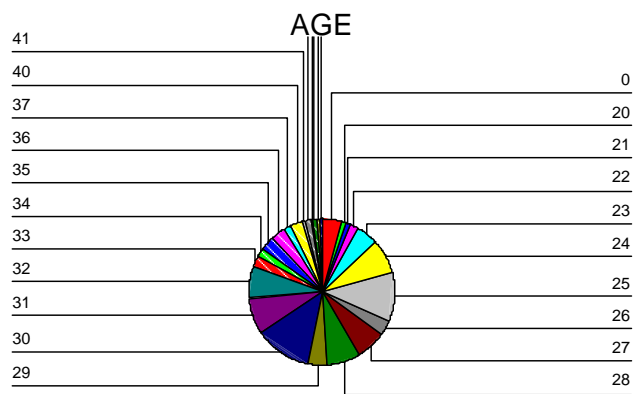
### GRAD



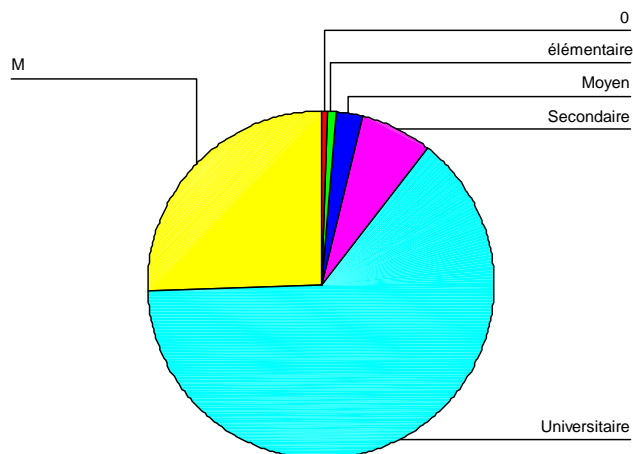
### SEXE



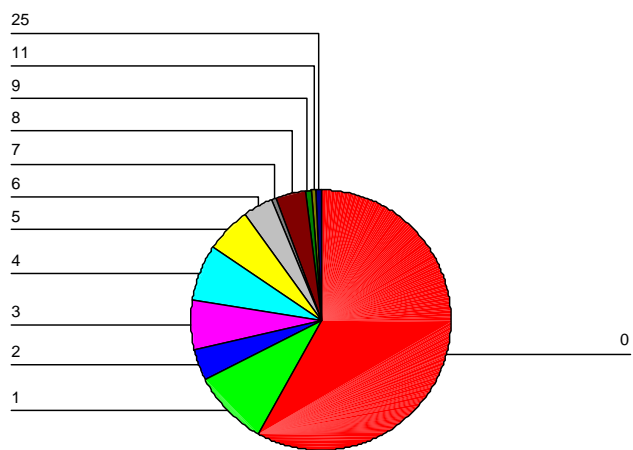




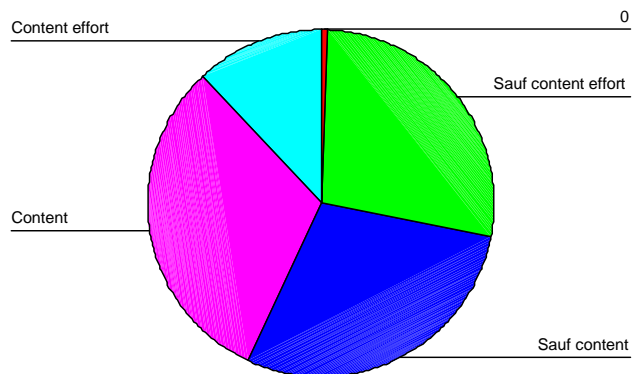
### NIVEAU



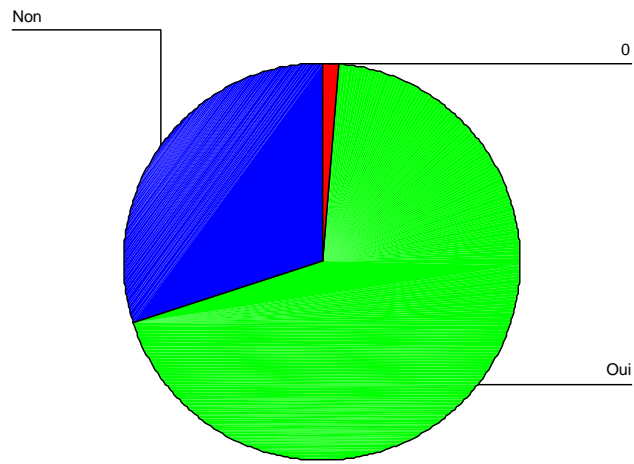
### EXPÉRIEN



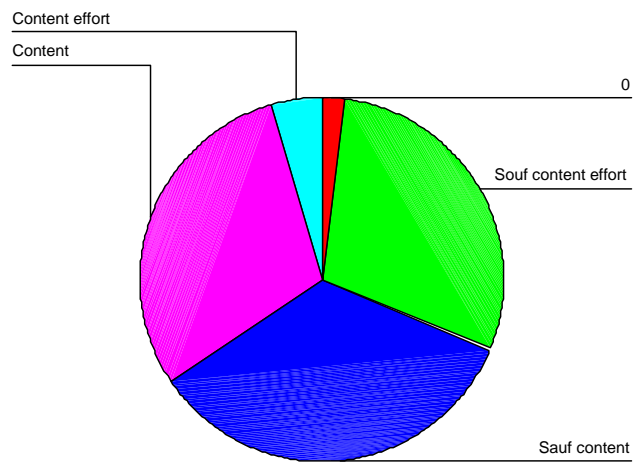
### V1



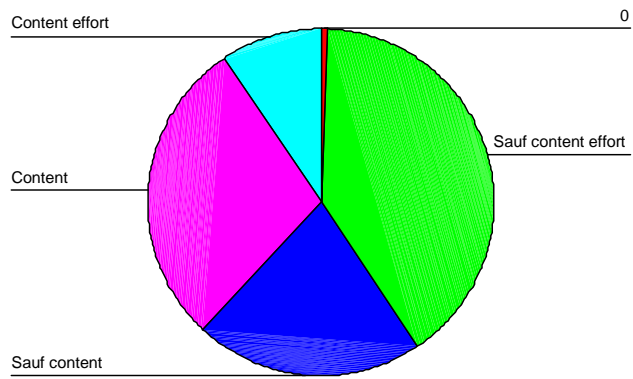
V2



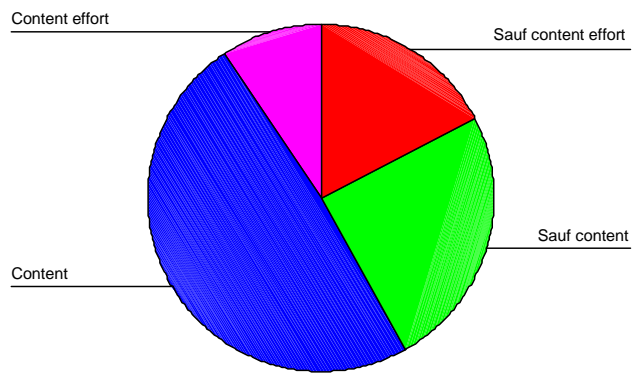
V3



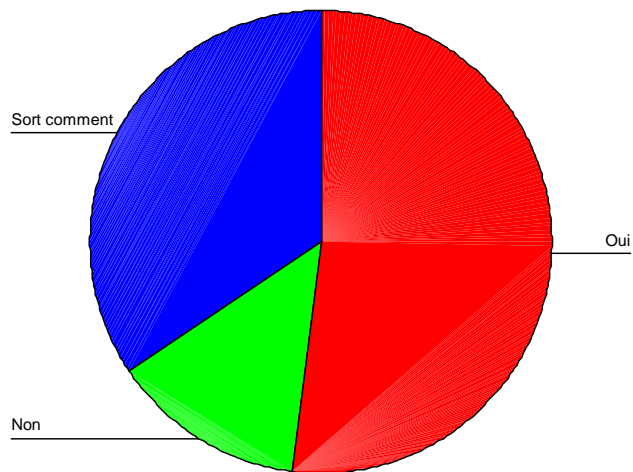
V4



V5

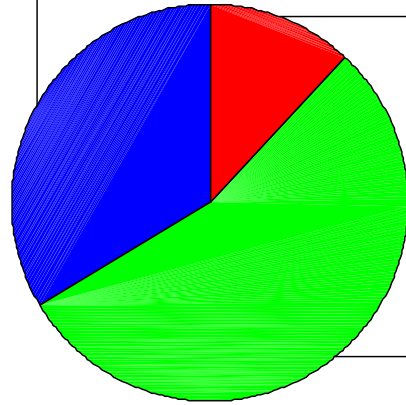


V6



V7

Sort comment

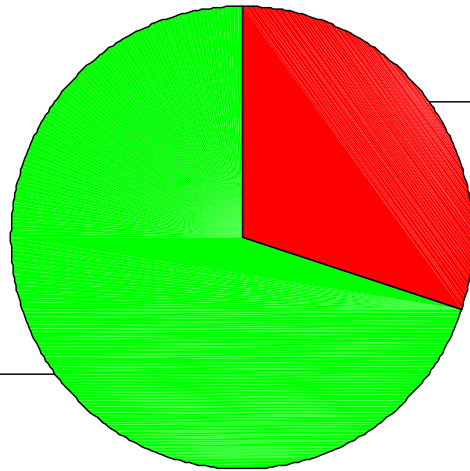


Oui

Non

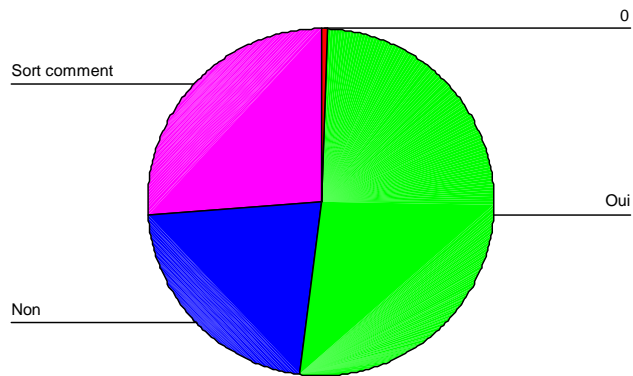
V8

Non

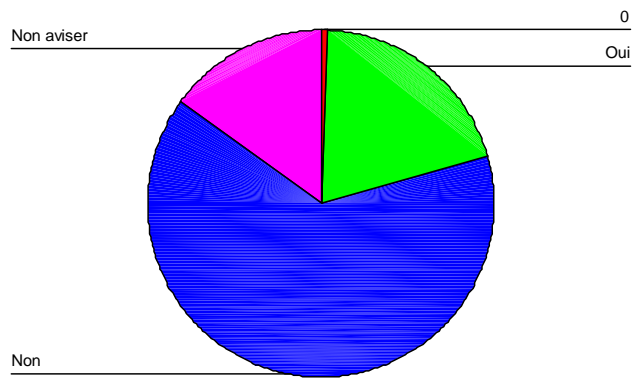


Oui

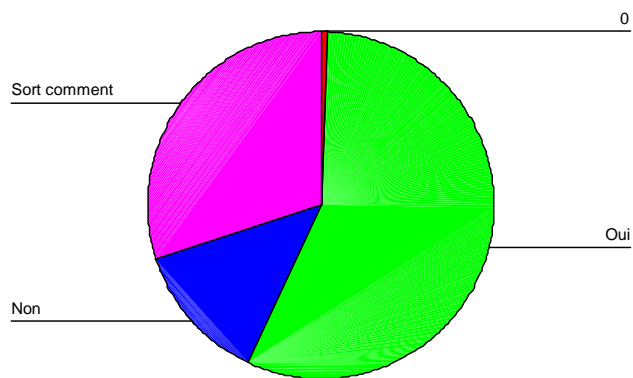
V9



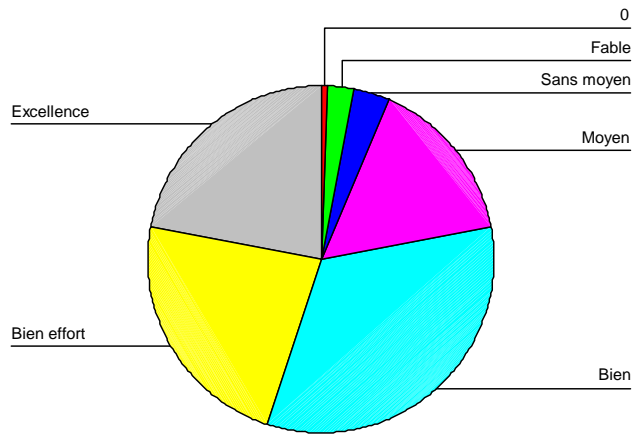
V10



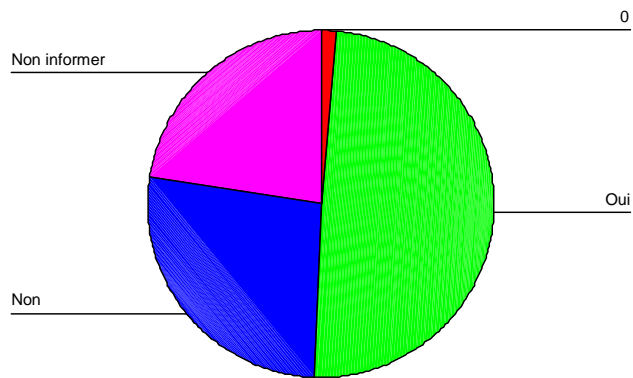
V11



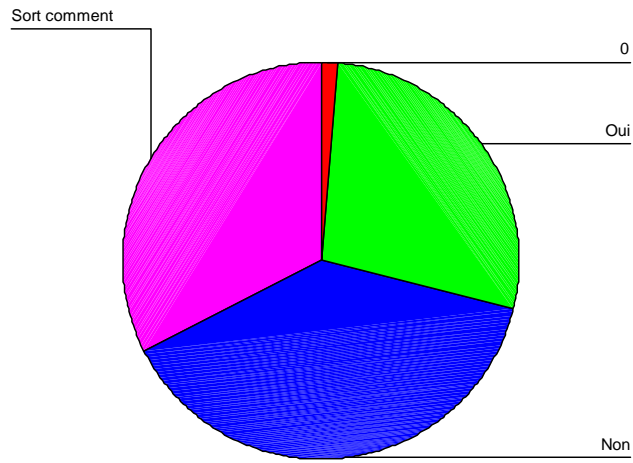
V12



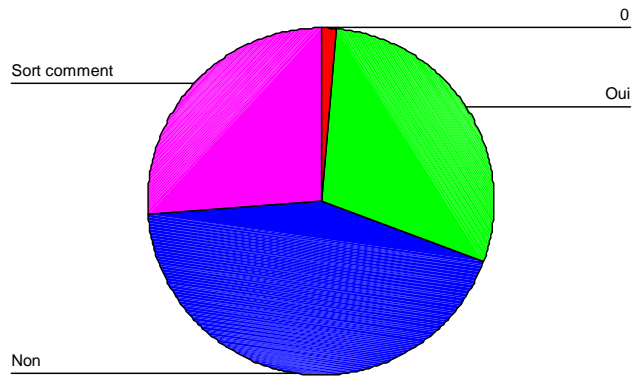
V13



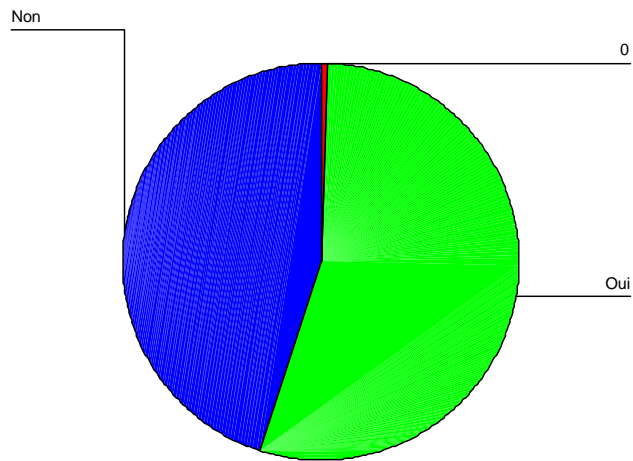
V14



V15

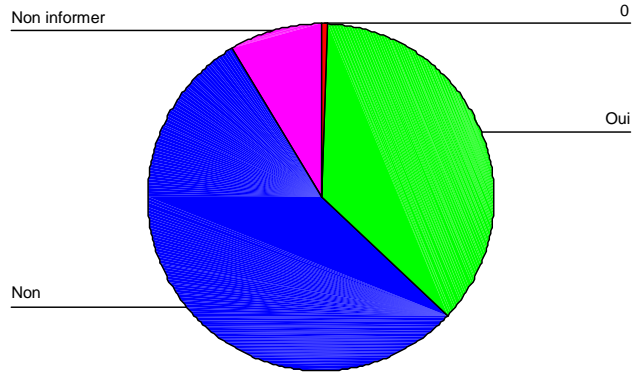


V16

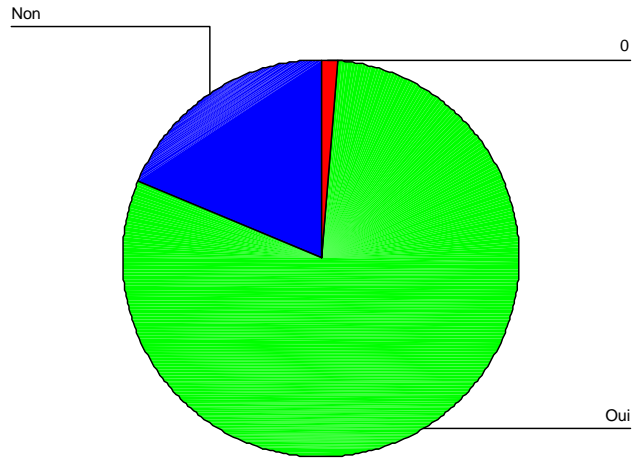




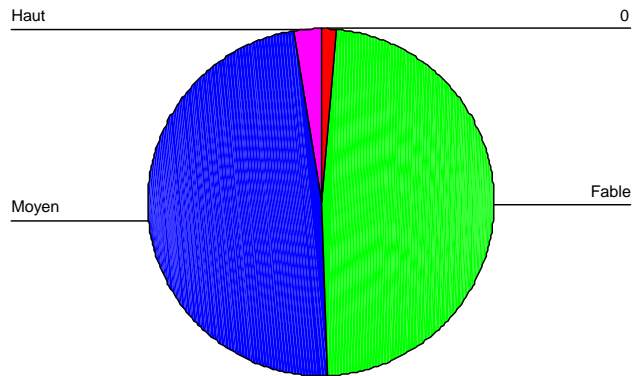
V17



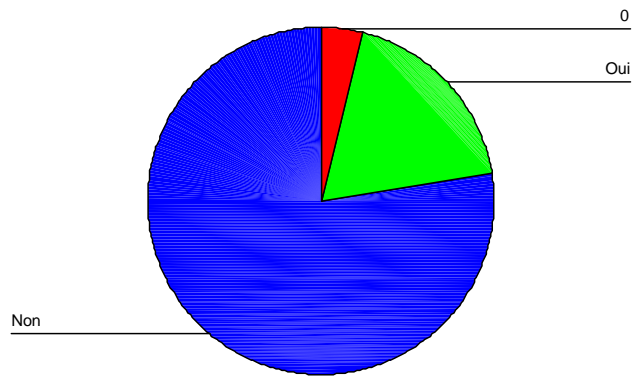
V18



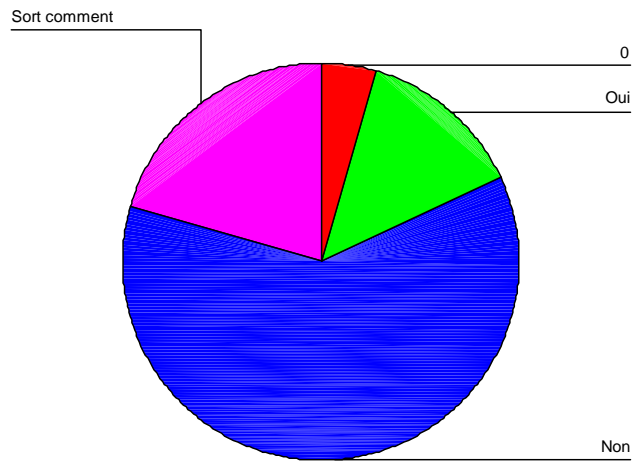
V19



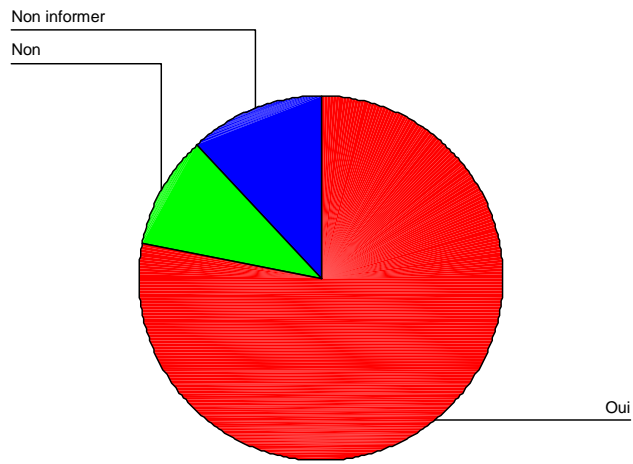
V20



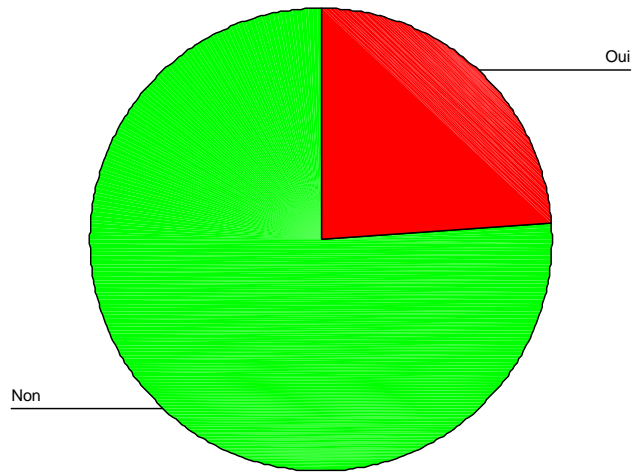
V21



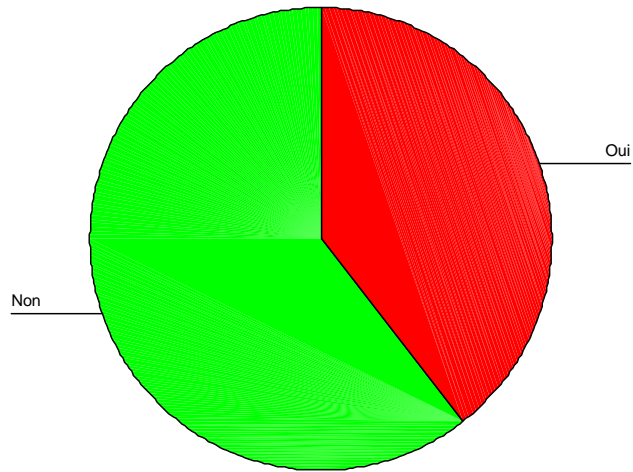
V22



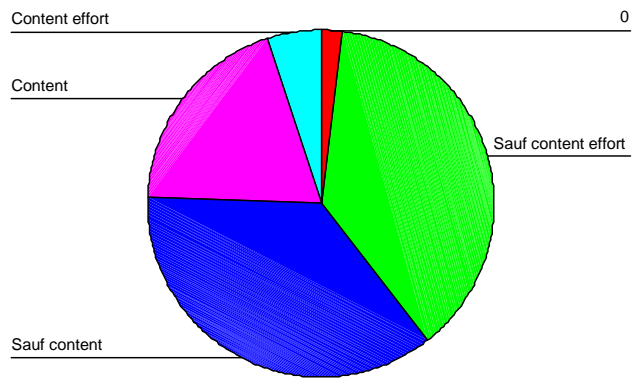
V23



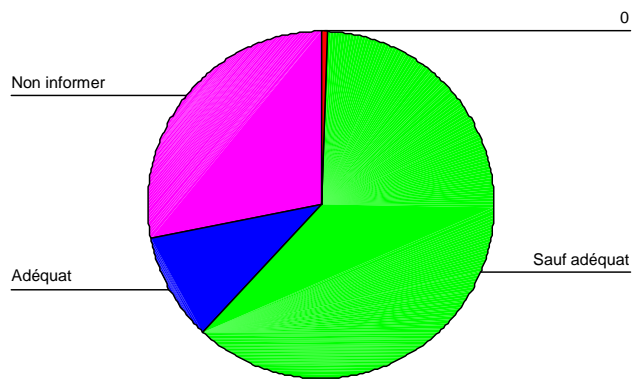
V24



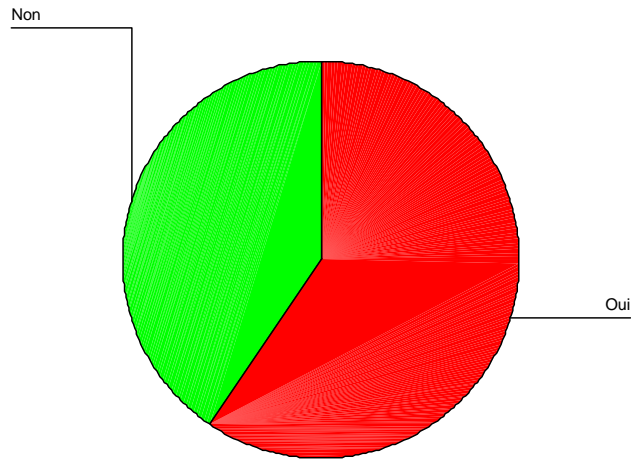
V25



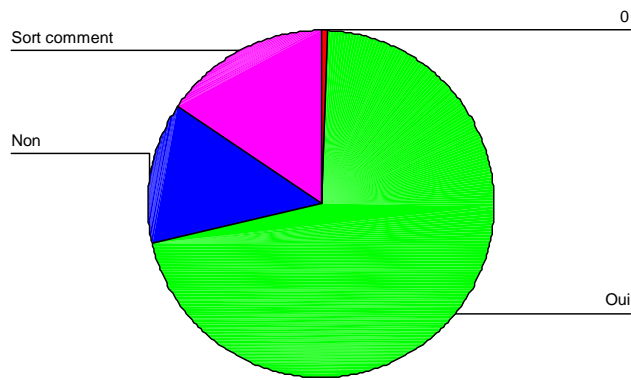
V26



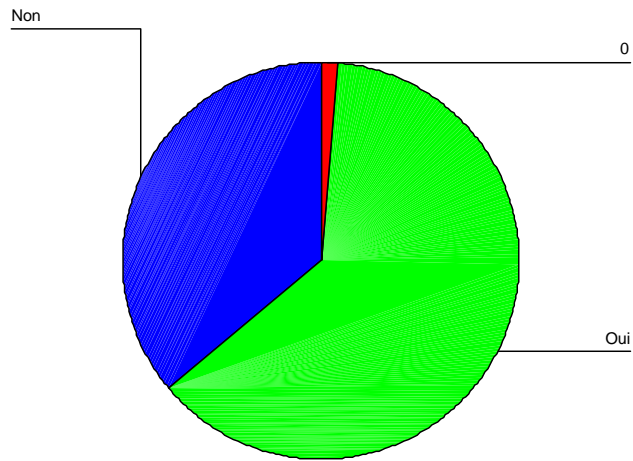
V27



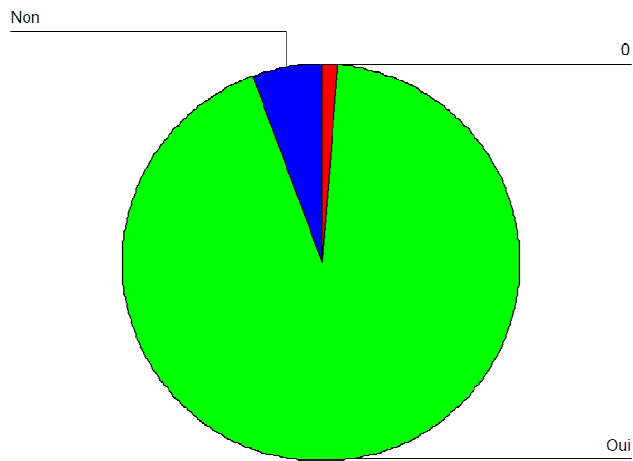
V28



V29



V30



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et  
de la Recherche Scientifique



Centre Universitaire  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
Bouira

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي  
العقيد أكلبي محمد اولحاج  
البويرة

الملحق رقم (03)

الأمانة العامة

مصلحة الموظفين الأمادة

الرقم: ...../ج.ع.ب.أ.ع.أ.م.أ./ل.م.أ./2012

\* مقرر ترسيم \*

- إن مدير المركز الجامعي ،

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارات المركزية ، الولايات ، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 300/05 المؤرخ في 16 غشت 2005 ، يتضمن إنشاء المركز الجامعي بالبويرة ،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 2008/05/03 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

- وبناء على المقرر رقم 205 المؤرخ في 2011/06/14 المتضمن تعيين السيد : طويطي مصطفى في سلك الأساتذة المساعدين رتبة أستاذ مساعد قسم "ب" متربص ابتداء من : .....

- وبناء على محضر اجتماع المجلس العلمي لمعهد ..... المؤرخ في ..... المتضمن الموافقة على ترسيم المعني(ة) في رتبة أستاذ مساعد قسم "ب".

- باقتراح من السيد / الأمين العام ،

يقرر

المادة الأولى : يرسم السيد(ة): ..... في سلك الأساتذة المساعدين رتبة: أستاذ مساعد قسم "ب"

الصف: ق.ف 01 الرقم الاستدلالي : 930 ابتداء من .....

المادة الثانية : يكلف السيد الأمين العام للمركز بتنفيذ هذا المقرر.

حرر بالبويرة في .....





