



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية الجزائرية  
"دراسة حالة بمديرية أملاك الدولة - عين تموشنت"

تخصص: إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذة:

بن يحيى حسين

من إعداد الطلبة:

- مليلي أمينة

- دوادية أحلام

لجنة المناقشة:

الرئيس (ة)	د.أ- نواله مريم	أستاذة التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
المتحن	د.أ- توزان أحمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
المشرف	د.أ- بن يحيى حسين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

# شكر ونقد

نحمد الله العلي القدير، ونشكر فضله وآلاءه، أن وفقني إلى سبيل  
البحث والمعرفة ويسرهما لي، وألهمني الطموح وسدد خطاي..  
أتقدم بخالص الشكر وجزيل الامتنان للأستاذ: **بن يحي حسين**  
الذي شرفنا بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولم يدخر جهداً أو  
يبخل بنصيحة فله منا فائق الاحترام والتقدير والعرفان...  
ولا يسعني في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ومد يد العون من أجل  
إتمامه..

# إهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي شهر لنا هذا النجاح.  
أشكر أساتذتي والأستاذ المشرف التي لم يبخل علينا بأي شيء  
من أجل إنجاح هذه المذكرة وهذا التخرج.  
أشكر عائلتي الكبيرة والصغيرة  
وبالخصوص زوجي الذي كان لي سندا  
وعبد لي الطريق لنيل هذه الشهادة.  
وإلى بناتي حفظهم الله لي.  
أهدي هذا التخرج إلى روح والدي الطاهرة  
التي بدعائهما وتوصياتهما وحثهما لي على المثابرة والجد في العمل  
وعدم الملل والرفع من وتيرة هذه الاعمال والشهادات للوصول  
إلى مستويات عليا لنفع العباد والبلاد.  
كما لا يمكنني أن أنسى دعم أخي وإخوتي لي  
كما أشكر كل من ساندني من بعيد أو قريب من أصدقاء وزملاء  
لنيل هذه الشهادة وتحقيق الهدف المسطر  
بالخصوص محمد وعمار ( مكتبة آدم).

-دوادية أحلام-

# إهداء

أهدي هذه المذكرة التخرج المثالية إلى عائلتي الرائعة، التي هي  
ركيزة حياتي

إلى عائلتي الكبيرة والصغيرة

إلى أولادي الأعزاء زوجي العزيز ووريث علمي الأفضل، أقول له  
دائمًا أنه سر فخري وأملي في المستقبل

كما لا يمكنني أن أنسى دعم وحب وتقدير إخوتي الرائعين  
في الختام، أشكر اساتذتي وأستاذي المشرف بن يحيى حسين على  
إلهامه وإرشاده القيم، وله جزيل الشكر على دوره الكبير في  
نجاحي الأكاديمي.

وشكرًا كبيرًا لكل من شارك في هذه الرحلة وساهم في تحقيق هذا  
الإنجاز العظيم.

-مليبي أمينة-

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في ترقية الأداء الهيئات العمومية في الجزائر " دراسة حالة مديرية أملاك الدولة"، حيث حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية : ما هو الدور الذي يقدمه الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية الجزائرية ؟ ، معتمدين على المنهج الوصفي والإحصائي، ففي الإطار النظري إعتمدنا على المنهج الوصفي للتعرف على كل من الرضا الوظيفي و تقييم الأداء وتبيان العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فإعتمدنا على المنهج الإحصائي، حيث استعملنا برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان، إذ تم تصنيف وتحليل الآراء التي تم جمعها بواسطته معتمداً على المنهج التحليلي، بالإضافة لمنهج دراسة حالة الذي تم من خلاله دراسة علاقة الرضا الوظيفي بأداء المؤسسة محل الدراسة لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 37 موظف و موظفة من العاملين في المديرية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أنه في الفرضية الأولى هناك علاقة طردية إيجابية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل واشباع رغباتهم واحتياجاتهم كمتغير تابع لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، وبناء على عدم ثبات الفرضية الثانية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد نظام الرواتب والحوافز، محتوى العمل و نمط الاشراف على ترقية أداء مديرية أملاك الدولة.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، ترقية الأداء، الهيئات العمومية، الرواتب، الحوافز، نمط الإشراف.

### Résumé :

Cette étude visait à identifier le rôle de la satisfaction au travail dans l'amélioration de la performance des organismes publics en Algérie (étude de cas de la Direction des Domaines de l'Etat), où nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : Quel rôle joue la satisfaction au travail dans l'amélioration de la performance des organismes publics ? Des organismes publics algériens ?, en nous appuyant sur les approches descriptives et statistiques. Dans le cadre théorique, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive pour identifier à la fois la satisfaction au travail et l'évaluation des performances et pour montrer la relation entre elles. Quant au côté appliqué, nous nous sommes appuyés sur l'approche statistique, où. Nous avons utilisé le programme (SPSS) pour traiter les données du questionnaire, car elles ont été classées et analysées. Les opinions recueillies par lui étaient basées sur l'approche analytique, en plus d'une approche d'étude de cas à travers laquelle la relation entre la satisfaction au travail et la performance du travail. L'institution étudiée a été étudiée parmi les employés de la Direction des Domaines de l'Etat de l'Etat d'Ain Temouchent. Les données ont été collectées à travers un questionnaire qui a été distribué à 37 employés hommes et femmes parmi les employés de la direction, et l'étude a abouti à un résultat principal qui est que. dans la première hypothèse, il existe une relation positive et directe entre la satisfaction au travail en tant que variable indépendante et la satisfaction de leurs désirs et besoins en tant que variable dépendante parmi les employés de l'institution étudiée, et basée sur le manque de stabilité de la deuxième hypothèse : la présence d'un effet statistiquement significatif au niveau de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) pour les dimensions du système de rémunération et d'incitation, le contenu du travail et le style de supervision de l'amélioration des performances de la Direction des Domaines de l'État.

**Mots-clés :** satisfaction au travail, promotion de la performance, organismes publics, salaires, incitations, style de supervision.

# فهرس المحتويات:

بسملة .

شكر وتقدير.

إهداء .

ملخص الدراسة.

فهرس الدراسة.

قائمة الجداول

قائمة الأشكال.

أ ..... مقدمة:

## الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

2 ..... تمهيد:

3 ..... المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

3 ..... المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

4 ..... المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

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

6 ..... المبحث الثاني: الأسس النظرية لقياس الرضا الوظيفي

6 ..... المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

14 ..... المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

15 ..... المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي

19 ..... خلاصة:

## الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموظفين

21 ..... تمهيد:

22 ..... المبحث الأول: ماهية الأداء

22	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
22	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.....
24	المطلب الثالث: محددات الأداء.....
26	المبحث الثاني: تقييم الأداء.....
26	المطلب الأول: تقييم الأداء، أهدافه وأهميته.....
28	المطلب الثاني: معايير و طرق تقييم الأداء.....
29	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات تقييم الأداء.....
31	خلاصة:.....
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية الجزائرية	
" دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - عين تموشنت "	
33	تمهيد:.....
34	المبحث الأول: بطاقة تقنية لمديرية أملاك الدولة.....
34	المطلب الأول: تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت و مهامها.....
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت.....
37	المطلب الثالث: سياسة وأنواع التكوين على مستوى مديرية أملاك الدولة.....
41	المبحث الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته.....
42	المطلب الأول: عرض النتائج.....
54	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات:.....
58	خلاصة:.....
60	الخاتمة:.....
65	قائمة المصادر والمراجع:.....

الملاحق.

## قائمة الجداول:

- 42 ..... الجدول رقم (3-1): يبين أبعاد المحور الأول وعدد فقراتهم.....
- 43 ..... الجدول رقم (3-2): يبين عدد فقرات المحور الثاني.....
- 43 ..... الجدول رقم (3-3): يبين معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة للمحور الأول.....
- 44 ..... الجدول رقم (3-4): يبين معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة للمحور الثاني.....
- 45 ..... الجدول رقم (3-5): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس.....
- 46 ..... الجدول رقم (3-6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.....
- 47 ..... الجدول رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.....
- 48 ..... الجدول رقم (3-8): يبين عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....
- ..... الجدول رقم (3-09): يبين تحليل نتائج (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة
- 49 ..... الإستجابة) للمحور الأول.....
- ..... الجدول رقم (3-10): يبين تحليل نتائج (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة
- 53 ..... الإستجابة) للمحور الثاني.....
- 55 ..... الجدول رقم (3-11): يبين إختبار الفرضيات  $T\text{ Test}-R^2$  للمحور الأول.....
- 56 ..... الجدول رقم (3-12): يبين نتائج إختبار F للفرضية الثانية.....

## قائمة الأشكال:

- 10 ..... الشكل رقم (1-1): سلم ماسلو للحاجات.
- 25 ..... الشكل رقم (1-2): يوضح المعادلات البسيطة لمحددات الأداء.
- 25 ..... الشكل رقم (2-2): العوامل المحددة للأداء الوظيفي.
- 46 ..... الشكل رقم (1-3): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس.
- 47 ..... الشكل رقم (2-3): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.
- 48 ..... الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.
- 49 ..... الشكل رقم (4-3): يبين عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

مقدمة

مقدمة:

مع التغيرات السريعة التي تطرأ على العالم في الوقت الحالي باتت الهيئات سواء كانت عامة أم خاصة تدرك أهمية تبني استراتيجيات وخطط جديدة مع التركيز الأساسي على العنصر البشري كأحد أهم عناصر الإنتاج، هذا العنصر يمثل نقطة تحول حاسمة تؤثر مباشرة على نجاح أو فشل الهيئات العمومية، ولذا باتت الهيئات العمومية تسعى لكسب رضى موظفيها وتعزيز ولائهم وتحفيزهم من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بهدف تلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

ومن ضمن هذه الحوافز تأتي الترقية كأحد العوامل المؤثرة بشكل كبير في سلوك الموظفين إذ تسهم الترقية في خلق رغبة قوية داخلهم لتحقيق أداء متميز، حيث يُعتبر الأداء مؤشرا حاسما على كفاءة العاملين، فالموظف يسعى جاهداً للترقية خلال مساره المهني بهدف تحسين مكانته الوظيفية والمالية، خاصة في ظل الظروف المعيشية الصعبة التي نواجهها في الوقت الحالي، وبالفعل يمكن للحصول على الترقية أن تسهم بشكل كبير في تحفيز الموظف وإثبات قدراته، مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة بشكل عام وتحقيق أهدافها بشكل فعال، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

1. إشكالية البحث:

من خلال ما قمنا بتقديمه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

➤ ما هو الدور الذي يقدمه الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ماهية الرضا الوظيفي في الهيئات العمومية؟
- ما واقع الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية الجزائرية؟
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الهيئات العمومية الجزائرية؟

2. فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: يتزايد الأداء ويتناقض في الإدارات العمومية حسب درجة الرضا الوظيفي وحسب درجة إتباع رغباتهم وإحتياجاتهم
- الفرضية الثانية: لا يوجد دور للرضا الوظيفي لأبعاده (نظام الرواتب والحوافز، محتوى العمل، نمط الإشراف) على ترقية أداء الهيئة العمومية الجزائرية

### 3. أهداف الدراسة:

- تعزيز الرضا الوظيفي لزيادة الأداء الكلي للهيئات العمومية من حيث مستوى الإنتاجية والكفاءة،
- تعزيز التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة رضاهم عن وظائفهم،
- تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة داخل الهيئات العمومية،
- تحسين الصورة العامة للهيئات العمومية وزيادة الثقة بها لدى المتعاملين معها.

### 4. مبررات إختيار الموضوع:

- الموضوع ينسجم مع تخصصنا،
- معرفة العوامل التي تؤدي إلى رضا الهيئات العمومية،
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ودوره في الهيئات العمومية،
- تحسيس الهيئات العمومية بأهمية ترقية الأداء.

### 5. صعوبات الدراسة:

- نقص في المراجع خاصة الكتب المتعلقة بأداء الهيئات العمومية والمذكرات لنفس الموضوع على مستوى جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
- ندرة في الدراسات التي تربط بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، مما شكل صعوبة.

### 6. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت
- الحدود الزمانية: من 10 مارس 2024 لمدة 15 يوما.

### 7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تتم معالجة الموضوع على أساس المنهج التحليلي الوصفي، والذي يقوم على توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، كما يتم اللجوء إلى طرق الدراسات الميدانية من أجل إبراز الجوانب النظرية للدراسة على واقع التطبيق العملي.

وإعتمدنا على الدراسات الاستقصائية لجمع المعلومات واستخدام برنامج الإحصاء SPSS.

## 8. الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: دراسة براكتة سليمة، 2011-2012، بعنوان: "ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال"، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر، باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ظروف العمل على الوضعية الاجتماعية للعمال والتعرف على نظام الأجور والحوافز داخل المؤسسة ومدى قدرته على تحقيق النتائج الرضا الوظيفي للعمال. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة مكونة من 23 عامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

- لظروف العمل التنظيمية كالاتصال والإشراف انعكاس على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة، وقد أثبتت الدراسة بأن وضعية العمال الاجتماعية هي وضعية جيدة، ناتجة عن العلاقات الاجتماعية الجيدة التي تخلقها عمليتي الاتصال والإشراف.
- لظروف العمل المادية والمحددة بالأجور والحوافز انعكاس على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة، وقد أثبتت الدراسة أن العمال غير راضيين عن سياسة الأجور والحوافز المقدمة داخل المؤسسة، مما أثر على وضعيتهم الاجتماعية فيها، حيث يمكن القول بأن الوضعية الاجتماعية للعمال غير جيدة.

-الدراسة الثانية: دراسة سهام بن رحمون، 2014، بعنوان: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الإدارية والمادية). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة مكونة من 529 إداري، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.5 وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد)،
- رضا الإداريين على عناصر البيئة الداخلية الإدارية والمادية هو رضا نسبي بنسبة 49.4%

-الدراسة الثالثة: دراسة عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي، 2023، بعنوان: "الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم، النظريات، طرق القياس)" كلية الاقتصاد المرح، قسم إدارة الأعمال، المجلة الليبية العالمية، العدد 29، جامعة بنغازي، ليبيا.

تمحور موضوع هذه الدراسة على الأهمية الكبرى التي أصبح يتمتع بها موضوع الرضا الوظيفي من قبل الباحثين والدارسين سواء في مجال الإدارة أو مجالات العلوم الإنسانية الأخرى كمجال علم النفس الصناعي والتنظيمي، وعلم الاجتماع، وما قدمته إسهاماتهم على المستوى النظري والعملي؛ فإننا نسعى لمحاولة صياغة قالب نظري يحتوي هذا الموضوع في هذه البحث مبتدئين بتسليط الضوء على بعض التعريفات ذات العلاقة كمفهوم الاتجاهات النفسية بصورة عامة ومفهوم الاتجاهات النفسية نحو العمل، ومن ثم تعريف مفهوم الرضا الوظيفي من خلال كم التعريفات التي حاولت تعريفه، وكذلك إلقاء الضوء على مسيرة الرضا الوظيفي عبر المدارس المختلفة لدراسة السلوك التنظيمي، والوصول أيضاً لتحديد أبعاد الرضا الوظيفي، والتعرف على أهم النظريات التي حاولت شرح وتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وأيضاً سيتم التطرق لموضوع قياس الرضا الوظيفي باستعراض الأساليب والمقاييس الشائعة في قياسه.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم تعريف وصفي دقيق لمفهوم الرضا الوظيفي من منطلق أنه اتجاه نفسي وسرد تاريخي عبر المدارس المختلفة لدراسة السلوك التنظيمي مع حصر النظريات التي يمكن أن تفسر الرضا الوظيفي وتقديم بعض المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي.

-الدراسة الرابعة: دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 1428-1429 هـ، بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية

تمحور موضوع الدراسة حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم.

تهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وكذا العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، ووقفت الدراسة على العلاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس المؤهل التعليمي، التخصص الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

وإستعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، ومنهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على الجنس التخصص، المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

**تمهيد:**

يعتبر مجال الرضا الوظيفي من المجالات البحثية والتطبيقية الهامة في سياق إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، ينشأ اهتمام الباحثين والممارسين بالدراسة والتحسين المستمر للمصطلحين السالف الذكر، من مدى تأثيرهما الكبير على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافه، كما تعتبر الأمور المتعلقة بالعاملين في المؤسسات، سواء كانوا موظفين أو إداريين من الأمور الأساسية التي تحدد مسار التطور والنجاح العضوي والجماعي.

سنعمل في هذا الفصل على توجيه الاهتمام إلى الرضا الوظيفي، وسنقدم الإطار النظري الذي سيشكل أساساً قويا لتوجيه البحث وتطوير الممارسات الفعالة في مجال إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الإطار النظري للرضا الوظيفي في الهيئات العمومية في الجزائر من خلال

مبحثين:

➤ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

➤ المبحث الثاني: الأسس النظرية لقياس الرضا الوظيفي

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

- لغة: الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضى عنه أحبه وأقبل عليه.<sup>1</sup>
- اصطلاحاً: اختلفت وتعددت تعاريف الرضا الوظيفي باختلاف الباحثين تعرض منها ما يلي: يشير سلطان " الى ان الرضا الوظيفي يتكون من آراء العامل ومعتقداته ومشاعره بخصوص العمل الذي يقوم به، حيث يظهر ذلك في سلوكه عند تعامله مع زملائه وفي مدى احترامه لرئيسه وللأنظمة.<sup>2</sup>
- كما يعرفه هو بوك Hopposck عام 1935 إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول يصدق انني راض في وظيفتي ".<sup>3</sup>
- أما الأستاذ لولر Loular : " أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضاً وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".<sup>4</sup>
- ويرى هيربرت Herbert: " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم ".<sup>5</sup>
- يعرفه ستون بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ".<sup>6</sup>
- ومن جهتهما ذهب كل من أحمد فاضل عباس وصالح الشهواني الى ان " الرضا الوظيفي هو درجة الاشباع التي تتحقق لدى الفرد، والناבעة من حاجاته الأساسية هي المأكل والمشرب والمسكن، وحاجات الانتماء، والحاجة الى الاحترام، وأخيراً حاجاته الى تحقيق ذاته " ونستنتج من خلال التعاريف السابقة ان الرضا الوظيفي هو

<sup>1</sup> ابن منظور ، (1956م)، المجلد 14 ، ص 323.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2010 ، عمان الأردن ، ص 246 .

<sup>3</sup> عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2010 عمان الأردن ، ص 246.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1983 ، ص 53

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 211/212.

<sup>6</sup> محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 196

عبارة عن تقبل الفرد العامل وشعوره بالقناعة والسعادة اتجاه وظيفته وهو درجة الاشباع حاجياته الأساسية من مأكلاً ومشرب وهو حالة يتكامل فيها الفرد مع وظيفته.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة بنسبة للفرد والمؤسسة فرضا العامل عن عمله يحقق له احتياجاته الأساسية كما يجعله يشعر بثقة والأمان اتجاه مؤسسته، اما أهمية الرضا للمؤسسة فيكون من خلال أداء العامل وانخفاض الشكاوى وارتفاع الإنتاج وغيرها وتلخص الأهمية في مجموعة من نقاط كالتالي:

#### 1. بالنسبة للفرد:

- "إشباع حاجات الفرد كاملاً في العمل.
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقتاه الكامنة في محيط العمل.
- يجد الفرد في رضاه عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه.
- كما يجد في رضاه موقعه العلمي وطريقة لحياته يستطيع من خلالها القيام بأداء جيد يجد من خلال وظيفته تحقيق لطموحاته ورغباته"<sup>1</sup>

#### 2. أما بالنسبة للمؤسسة:

قد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في أن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات " على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدي العاملين"<sup>2</sup>.

تلاحظ ان رضا الفرد يشعره بالثقة والسعادة اتجاه عمله ويشبع له احتياجاته ويحقق رغباته وطموحاته، ورضا الفرد اتجاه عمله يعود بالفائدة للمؤسسة فعندما يكون العامل راضي يحسن من أداءه وبالتالي يرتفع الإنتاج وتنتهي العديد من المشكلات التي تمر بها المؤسسة منها الاحتجاجات غيابات العمال وغيرها من المشاكل.

<sup>1</sup> زرقاوي امال ، اثر الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين ( دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل )، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم ، بسكرة ، 2013/2014 - ص 37/3

<sup>2</sup> عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر والتدريب ، الطبعة الأولى ،

2015 ، القاهرة ، ص 12.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

توجد هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي من حيث كونه قويا أو ضعيفا ومن أهم تلك العوامل هي:

**1-ظروف العمل المادية:** تعد ظروف العمل المادية من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، فالإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة الملائمة وأوقات الراحة يؤثران بلا شك في مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

**2-علاقات الفرد:** سواء بين الرضا الموظف ورئيسه في العمل أو بين الموظف وزملائه أو بين الموظف ومروسيه، فإذا كانت العلاقات جيدة فسيكون لذلك الأثر الإيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.

**3-التعويضات:** يجب أن يكون نظام التعويضات والمكافآت عادلا وأن يكون تطبيقه موضوعيا و غير متحيز وبالتالي فان طريقة التعويض تؤثر على مدى شعور الفرد بإيجابية نحو العمل والمنظمة.

**4-أسلوب الإشراف:** هناك اجمالا أربعة أساليب معروفة للإشراف: الأسلوب الديكتاتوري، والأسلوب الأوتوقراطي، والأسلوب الحر<sup>1</sup>.

"وقد يسمح للموظفين بالمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وقد لا يسمح لهم بذلك وبالتالي فأسلوب الإشراف الذي يناسب الفرد يؤثر على شعوره نحو العمل والمنظمة كذلك.

**5-فرص الترقية:** قد تتبع المنظمات أسلوب الترقية formationforme withame وبالتالي تفتح امام العاملين فرص جديدة لترقيتهم ، وقد يتبع أسلوب التعيين من الخارج . وبالتالي فان أي فرص للترقية تكون مقفلة مهما كان أدائهم.

**6-الخصائص الشخصية :** قد يكون لبعض الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومستوى الدخل والحالة الاجتماعية ومدة العمل بالمنظمة اثر على مستوى الرضا الوظيفي ، حيث قد تختلف معنوية هذه التأثيرات وقوتها بين موظف و آخر.<sup>2</sup>

**7-محتوى الوظيفة :** من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ ، فربما سيكون مستوى الرضا فيها

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2010م عمان الأردن ، ص 249/248.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، نفس المرجع ، ص 249.

منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن العامل أن يقوم فيها بمهام متعددة، والتي يوجد فيها اثرًا وظيفي يمكنه من الأداء بطريقة يتوافق مع قدرته وامكانياته وإبداعاته ، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي".<sup>1</sup>

نستنتج ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي منها ما يتعلق بالفرد وبسماته الشخصية كالسن والجنس وغيرها ومنها ما يتعلق بالظروف المادية كالتعويضات والترقية ومنها ما يتعلق بعلاقات الفرد بزملائه وأسلوب الإشراف، وأيضاً من العوامل المهمة نوع الوظيفة ومهامها فهناك اعمال تحتاج الى دقة وسرعة التنفيذ، ومن بين العوامل نجد الظروف البيئية المحيطة التي تؤثر في عمل الفرد. كل هذه العوامل تؤثر في رضا العامل سواء بالسلب أو بالإيجاب وبالتالي تؤثر في المؤسسة.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية لقياس الرضا الوظيفي

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

وفي هذا الجزء سوف يتم التطرق لمجموعة من النظريات ، التي جاء بعضها مهتماً بالرضا الوظيفي بالدرجة الأولى في محاولة التوضيح آلياته وتفسير مظاهره، في حين اهتمت مجموعة أخرى من هذه النظريات بالجانب السلوكي للأفراد العاملين فحملت في طياتها وتناسق آلياتها نوعاً من التفسير الموضوع الرضا الوظيفي. ومن هذه النظريات ما يأتي:

#### 1- نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory):

قام عالم النفس "هرزبرج" هو وزملاؤه سنة 1959 بدراسة دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي في مدينة بتسبرج في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وقام هير زبرج بإجراء هذه الدراسة على عينة من المهندسين والمحاسبين حجمها (200) مفردة، وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة تم سؤالهم عن الظروف التي شعروا فيها أثناء تأديتهم لوظائفهم بالرضا وكذلك الظروف التي شعروا فيها بالاستياء، وعن رأيهم في ماهية الأسباب التي كانت وراء كل حالة من الحالتين السابقتين.<sup>2</sup>

واستخلص هرزبرج من نتائج هذه الدراسة أن العوامل التي أدت إلى الرضا اختلفت عن العوامل التي أدت إلى الاستياء (عدم الرضا)، وسمى العوامل التي أدت إلى الرضا بالعوامل الدافعة (Motivator Factors) أما

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، نفس المرجع، ص 17.

<sup>2</sup> كشرود عمار الطيب (1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات (مج. الأول، ومج الثاني)، بنغازي جامعة قاريونس، ص 35.

العوامل التي أدت إلى الاستياء أو عدم الرضا فقد سماها بالعوامل الصحية أو الوقائية، ووفقاً لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة هي التي تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، أما العوامل الوقائية فإنها تحمي وتصون العامل من الاستياء أو عدم الرضا، ولكنها لا تدفعه وتقوده للعمل، وأوضح هرزبيرج أن الرضا العام والاستياء العام أو عدم الرضا العام عن العمل هما بعدان مستقلان، بمعنى أن عكس الرضا العام هو اللا رضا (الحياد) وليس الاستياء (عدم الرضا)، وأن عكس الاستياء العام أو عدم الرضا العام هو عدم وجود استياء أو عدم وجود عدم رضا وليس "رضاً".

ولقد قسم هرزبيرج محددات الرضا الوظيفي إلى قسمين، هما:

- **محددات الرضا العام (العوامل الدافعة):** وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة وطبيعتها، مثل: طبيعة العمل نفسه، والشعور بالإنجاز والاعتراف والشعور بالمسؤولية والتقدم والتحكم والسيطرة والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرارات.... إلخ.

- **محددات الاستياء العام (العوامل الوقائية):** وتتأتى هذه المحددات من العوامل التنظيمية والبيئة المحيطة بالعمل، مثل: السياسات الإدارية المتبعة، والسياسات الخاصة بالإشراف وساعات العمل، ومركز الوظيفة التنظيمي والعلاقات الاجتماعية، والأجر، والحالة الاجتماعية، واستقرار العمل والحياة الشخصية.... إلخ.<sup>1</sup> وعليه فإنه كلما تم إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الصحية فإن الشعور بالاستياء يقل إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، ومن الناحية الثانية فإن إشباع الحاجات التي تتعلق بالعوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها إلى أعلى درجة موجبة، كذلك فإن نقص إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الصحية يؤدي إلى الاتجاه نحو الاستياء أو عدم الرضا، بينما نقص إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الدافعة يؤدي إلى الاتجاه نحو اللارضا (الحياد) وليس إلى الاستياء أو عدم الرضا.<sup>2</sup>

ويمكننا القول إنه ومن خلال التحليل للمنطق النظري الذي بناه عليه هرزبيرج نظريته، إن متوسط درجة توفر كل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية يمثل النقطة أو الدرجة على الخط العام الذي طرفاه الرضا التام

<sup>1</sup> كشرود عمار الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

<sup>2</sup> العديلي ناصر محمد (1983) ، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة ،ع3، ص 43.

والاستياء النام (عدم الرضا)، والتي بدورها تعطينا تصوراً عن حالة أو درجة الاتجاه النفسي بالنسبة للفرد تجاه وظيفته في منظمة معينة.

كما أن المنظمة تستطيع تحليل أي العوامل يجب أن يستهدف بالتركيز والاهتمام من خلال البحث في أي العاملين كان له الأثر الأكبر في تحديد النقطة على الخط العام، كذلك تستطيع المنظمة إيجاد معادلة تتحكم فيها بهذين العاملين بناء على ظروفها وإمكانياتها لاستهداف التوجه نحو الرضا التام على الخط العام، كذلك مراقبة أي المكونات هو الأكثر تأثيراً بالنسبة لكل عامل، كالأجر بالنسبة للعوامل الوقائية على سبيل المثال.

## 2- نظرية القيمة (Value Theory):

تعرف هذه النظرية أيضاً باسم نظرية التعارض، التي قام "لوك" سنة 1976 ، 1969 بتطويرها. وقد عد لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على أن يقدم للفرد العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية، فكلما شعر الفرد أنه يتحصل على عوائد ذات قيمة ومنفعة كان راضياً<sup>1</sup>.

ودرجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره كالأجر أو الترقية أو ساعات العمل.... إلخ، إنما تحكمها ثلاث نواح وفق فلسفة هذه النظرية، وهي:

- مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر .
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر .
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ومنه فإن الرضا يحتسب بحساب الفرق بين ما يأمل الفرد في الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً من ذلك العنصر مضروباً في الأهمية النسبية لذلك العنصر التي يقرها الفرد ذاته. وهكذا فإن الرضا الكلي ليس مجرد جمع درجات محدداته بالنسبة لكل فرد، بل تؤخذ أيضاً الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر بالنسبة للفرد، وأنه كلما كان الفرد يرغب في قدر أكبر مما يحصل عليه فعلاً من عمله بالنسبة لأحد العناصر، الأجر على سبيل المثال، وكان للأجر أهمية نسبية كبيرة لدى الفرد بالنسبة لبقية العناصر (محددات رضاء) كان الفرد يتجه نحو المستوى العام لعدم الرضا.

<sup>1</sup> الطائي ميسر زهير (2004) ، أثر الرضا عن العمل في الاستقرار العاملين : دراسة تطبيقية على العاملين بالمصارف العاملة بمدينة مرزق ، مجلة البحوث الاقتصادية / مج، 15، ع.1، ص83.

ولقد فرق لوك بين الحاجة والقيمة حيث تعد الأولى موضوعية بمعنى أنها موجودة غريزياً والقيم غير موضوعية أي مكتسبة، وأوضح أن الحاجة والقيمة تمكنان الفرد من تقدير الأشياء المهمة في الحياة وتقييمها، وأنهما تؤثران في تحديد اختياراته الفعلية وردود أفعاله العاطفية.

ومن خلال الدراسات الكثيرة التي أجريت حول هذه النظرية تأكد دعم العديد لها، فقد تم التأكيد على أنه كلما كانت العناصر المراد قياس رضا الأفراد عنها ذات أهمية نسبية كبيرة لهم بالنسبة لبقية العناصر، وكان مقدار ما يأملون في الحصول عليه من ذلك العنصر أكبر مما حصلوا عليه فعلاً، كان عدم الرضا لديهم مرتفعاً، أما العناصر ذات الأهمية النسبية الضعيفة فقد ثبت أنها لم تحدد درجة رضا الأفراد بشكل كبير، بل كان تأثيرها ضعيفاً جداً. ومن منطلق هذه النظرية فإن الذي يهم هو قيمة العنصر ومنفعته في تحقيق إشباع الحاجات.

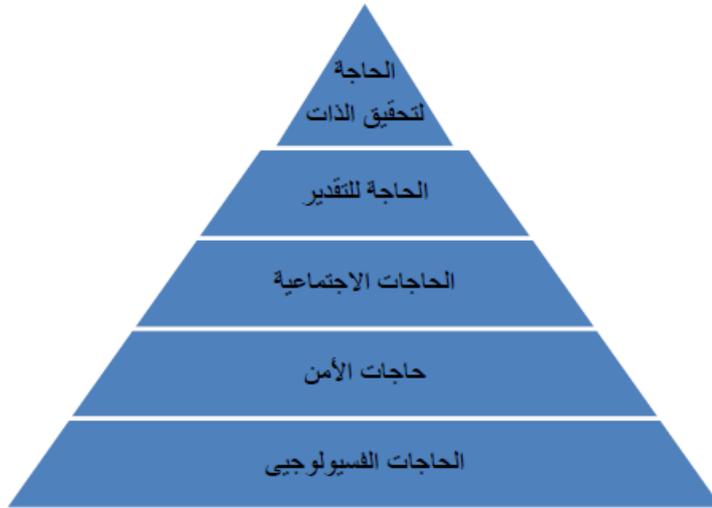
### 3- نظرية التسلسل الهرمي للحاجات:

"تعتبر نظرية ماسلو للحاجات من إحدى النظريات المهمة والمفسرة للرضا الوظيفي ، وهي من أكثر النظريات شيوعاً ، تركز هذه النظرية على درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية" حسب ترتيبها في سلم هرمي مقسم إلى خمس فئات هي: الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية وهي: الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد واستمراره كالحاجة الى الجوع، والعطش، والمأوى، والجنس، أي بقاء النوع وغيرها من الحاجات"<sup>1</sup>

يمثل الشكل التالي التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو للحاجات حيث جاء في أعلى التسلسل الهرمي الحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن سعيد بن سالم ، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ، رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير ، تخصص إدارة تعليمية ، جامعة نزوى ، 2011 م / 2012 م ، ص 31.

<sup>2</sup> أحمد بن سعيد بن سالم ، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ، رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير ، تخصص إدارة تعليمية ، جامعة نزوى ، 2011 م / 2012 م ، ص 31.



الشكل رقم (1-1): سلم ماسلو للحاجات

المصدر: رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار عياد للنشر والتوزيع، ط1 ،

2008 ، ص 157

#### 4- نظرية وضعف الهدف (Goal Setting théorie):

" في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم أدوين لوك (Edwin Locke) أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما ، أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها ، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

-إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الافراد لتحقيق الطموحات ، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها ، فالأهداف ماهي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

-إن الأهداف وطموحات الأداء ماهي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية ، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

-إن التأثير الدافعية للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة : لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله ، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.
- تكون الأهداف مقبولة : فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة."

-تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف.

-تكون الأهداف صعبة فالأهداف الصعبة (تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام) أبذل قصارى جهدك.

-تكون الأهداف قابلة للقياس، وهذا ما يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى ، خاصة عندما يتم الأفراد بمعلومات عن أدائهم " <sup>1</sup>.

### 5- نظرية الحاجة إلى الإنجاز (Achievement Theory) :

هذه النظرية قدمها "ماكليلاند" وزملاؤه في أوائل الخمسينات من القرن العشرين. وهذه النظرية بنيت على أساس أن هناك ثلاث حاجات تأخذ الأولوية أثناء دراسة سلوك الأفراد في التنظيم، وأنها متوفرة بدرجات متفاوتة لدى كل فرد، وهذه الحاجات هي:

-**الحاجة إلى السلطة:** حيث يرى ماكلاند أن الأفراد الذين يتمتعون بشدة الحاجة إلى السلطة سيتأثر سلوكهم بها وأن رضاهم سيتحقق بمجرد إشباعهم لهذه الحاجة. وهذه الحاجة تتمثل في الرغبة في قيادة الآخرين والتحكم فيهم، والمتمتعون بشدة هذه الحاجة دائماً ما يسعون للبحث عن الوظائف التي تحقق هذه الحاجة.

-**الحاجة إلى الانتماء:** حيث يرى ماكلاند أن الأفراد الذين تسيطر على سلوكهم وتدفعه حاجة الرغبة في الانتماء، فإنهم يتحصلون على رضاهم من إشباعهم الحاجة الانتماء عن طريق النشاطات الاجتماعية والعلاقات الشخصية وسيسعون دائماً للوظائف أو المواقف التي تمكنهم من تحقيق الإشباع لهذه الحاجة.

-**الحاجة إلى الإنجاز:** إن الأفراد الذين لديهم قدر مرتفع من الرغبة في الشعور بالإنجاز فإنهم يعبرون عن حاجة تدفع سلوكهم وسيرغبون في إشباعها، وهذه الحاجة هي الحاجة ذات الاهتمام الأكبر من قبل أغلب مؤسسات الأعمال، فالأفراد أصحاب التميز في هذه الحاجة هم بطبيعتهم أصحاب رغبة في العمل من خلال بحثهم عن التحديات والفرص وحل المشكلات والابتكار، وأنهم أشخاص يتحلون بالقدرة على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة، وأيضاً مساهمون إيجابيون في وضع الأهداف ، وأن الأشخاص الذين تدفعهم حاجة قوية للإنجاز يتحصلون على رضاهم من تحقيق الأهداف التي تشبع هذه الحاجة لديهم، وهم أيضاً غير محفزين بالمادة فقط بل هي مجرد وسيلة للحفاظ على درجة إنجازاتهم، وهم كذلك

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95-96.

يفضلون التغذية الراجعة (Feedback) فيما يتعلق بأدائهم ومستوى إنجازاتهم، وهم بطبعهم أشخاص يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بتحمل الأعمال المتوسطة الصعوبة، ومن ثم يبحثون عن الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير بعد أن ينجزوا أعمالهم، فالعمل دائماً مسيطر على حواسهم ومشاعرهم ووجدانهم، فيميلون إلى إتمام الأعمال دون تركها في المنتصف بشيء من الإصرار.<sup>1</sup>

ولقد عبر ماكلاوند عن مدى إمكانية تعليم الحاجة، بمعنى أنه يرى إمكانية رفع مستوى الحاجة للإنجاز، مثلاً بخلق توتر ناجم عن فقدان هذه الحاجة، عن طريق جعل أفراد ذوي مستويات منخفضة من هذا الشعور الحاجة للإنجاز يكتسبون شعور بالعوز الكبير تجاه الإنجاز لتصبح حاجة مسيطرة ذات درجة عالية لا تشبع لديهم إلا بتحقيق المستويات العالية من الإنجاز. ولقد أكدت البحوث التي جاءت بعد ماكلاوند أن الأفراد ذوي المستويات العالية من الحاجة للإنجاز يظهرون رضاً عن الأداء الجيد، في حين أنه لا توجد أي علاقة بين الأداء ورضا العمال ذوي المستويات المنخفضة من هذه الحاجة، وأن الأفراد ذوي المستويات العالية من الإنجاز يحددون لأنفسهم أهدافاً سامية أكثر من الأفراد في الطرف الآخر من النقيض .

#### 6- نظرية العدالة: (العالم آدم)

أسس هذه النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1900 ، ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي الى تثبيطهم والعدالة تعني معاملة الجميع بشكل عادل.

"تتمحور هذه النظرية حول ثلاث ركائز أساسية وهي التقييم ، المقارنة ، السلوك الناتج عن عملية المقارنة ، حيث أن الفرد يقوم بالمقارنة بين الجهود التي يبذلها وبين ما يحصل عليه من عوائد ومنافع مقارنة مع الأفراد العاملين في الوظائف المشابهة وبنفس الظروف المحيطة حيث إذا شعر الموظف بأن المقارنة عادلة ومتساوية في النتائج كان هناك درجات عالية من الرضا، اما في حالة إحساس الموظف بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين بين ما يؤديه وبين ما يحصل عليه من خلال عدة طرق قد يرى أنها تعيد المساواة ومنها ما يلي:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بزيادة الأجر.
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

<sup>1</sup> العديلي ناصر محمد (1983) ، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

- ترك العمل.<sup>1</sup>

### -التطبيق العملي لنظرية العدالة:

"أن قيام القائد بالعدالة بين الأفراد وعدم المحاباة لأحد في عملية توزيع الحوافز كفيل بأن يؤدي ذلك إلى مشاعر الرضا بين العاملين كما أن العدالة تكون في كفاءة الحافز المقابل للأداء المطلوب".<sup>2</sup>

### 7- نظرية التوقع : تعتقد نظرية التوقع أن الحفز يتأتى من تفاعل ثلاث أمور أساسية:

أولها القيمة المعطاة للنتيجة وثانيها العلاقة الإدراكية بين الجهد المبذول والأداء وثالثها قيمة الوسيلة المرتبطة بالأداء باعتبارها الطريقة الفعالة للحصول على نتيجة المرغوبة ، وهناك اعتقاد بأن جهود الموظف سوف تؤدي إلى تحقيق الأداء المتوقع وبالتالي إلى تقديم العوائد الوسيلة والتي لها قيمتها بالنسبة للموظف المنفعة وكلما كان إدراك الموظف للعوائد مثلاً:

(الأجور والرواتب ) أكثر إيجابية كلما كان الموظف عالي الحفز ، أما إذا كان إدراكه أكثر سلبية نحو العوائد فمن النادر أن يكون الموظف محفزاً للعمل".<sup>3</sup>

نرى من خلال هاته النظريات ان كل اتجاه فسر الرضا من وجهة نظره ، فمنهم من يرى انه اشباع للحاجات، ومنهم يرى انه تأثير للعوامل التي تدفعه الإنجاز كالأجر والترقية وغيرها من العوامل ، واتجاه آخر يرى وضع الأهداف هيا التي تجعله يحقق طموحاته وراضي عن عمله ، واتجاه آخر يرى انه يمكن تحفيزهم عندما يكون هناك عدالة وانصاف من خلال المقارنة والتقييم ، واتجاه الأخير يرى ان الحفز تأتي من تفاعل ثلاث أمور أولاً القيمة المعطاة للنتيجة وثانيها العلاقة الإدراكية بين الجهد المبذول والأداء وثالثهم قيمة الوسيلة المرتبطة بالأداء.

<sup>1</sup> منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، 2015 ، القاهرة مصر ص 29.

<sup>2</sup> محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015 ، ص78.

<sup>3</sup> ونوغي فتيحة ، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأستاذة التعليم العالي ( دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس \_ سطيف \_ )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014/2015 ، ص59.

## المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

لقد ألححت الضرورة لأهمية متابعة حالة رضا الأفراد في منظماتهم، ضرورة تجميع بيانات ومعلومات حول مؤشرات وأبعاد ومستويات ومحددات هذا الرضا لدى هؤلاء الأفراد، وأيضاً مدى ارتباطه ببعض المظاهر السلوكية داخل هذه المنظمات، الأمر الذي دعا إلى حتمية توفير أساليب أو طرق يمكن من خلالها تحقيق ذلك. ومن هذه الأساليب أو الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ما يأتي:

## 1 . أسلوب المقاييس الموضوعية:

وهذا الأسلوب المقاييس الموضوعية) لا يقوم الباحث فيه بإعداد مقاييس لقياس الرضا من الأفراد أنفسهم، بل يعتمد على قياس بعض الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تعد مؤشراً لمدى رضا الفرد عن وظيفته، فعن طريق حساب معدلات الغياب مثلاً، أو معدل دوران العمالة، أو معدل الحوادث، أو الشكاوى، أو مستوى إنتاجية الأفراد، على سبيل المثال، يمكن بشكل غير مباشر التنبؤ باتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، ومن ثم تلمس درجات رضاهم عنها، خاصة وقد تم إثبات وجود أنواع من العلاقات فيما بين الرضا الوظيفي ومثل هذه المظاهر السلوكية من قبل العديد من الدراسات.<sup>1</sup>

## 2 . أسلوب الأحداث الحرجة:

وفي هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل عن طريق سؤال الأفراد عن الأحداث الحرجة الهامة أو البارزة) المتعلقة بوظائفهم والتي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا. وهذه الطريقة استقاها هيرزبرج (Herzberg) من نموذج الإلتقان (Flangan) لقياس سلوك العمل.

وبعد أن يتذكر الأفراد تلك الأحداث الهامة يطلب منهم تذكر الأسباب التي كانت وراء كل حدث، ويتجمع الوقائع التي يدلي بها الأفراد ومسبباتها كما يرونها وتصنيفها حسب الجوانب التي ارتبطت بها في العمل، يمكن معرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة لهم، وأي منها كانت السبب في استيائهم (عدم رضاهم). ولقد أدى استخدام هذا الأسلوب أو الطريقة إلى ظهور نظرية ذات العاملين لهيرزبرج، التي سبق شرحها في جزئية النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. وأخيراً في نهائية هذه الجزئية يمكننا القول إن لكل أسلوب ومقياس مما سبق مزايا وعيوباً، وعلى المهتم أن يفاضل فيما بينها على أساس:

- درجة ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.

<sup>1</sup> الطائي، ميسر زهير. (2004) أثر الرضا عن العمل في استقرار العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمصارف العاملة بمدينة مرزق. مجلة البحوث الاقتصادية، مج. 15، ع. 1، ص. 94.

- التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية<sup>1</sup>.
- كما تجدر الإشارة إلى أن مقاييس الرضا مهما كانت دقتها.
- يتعذر اعتبارها أداة محايدة لجمع المعلومات، فلقد ثبت من خلال الدراسات أن توقعات العاملين ومعتقداتهم حول ما ينبغي أن يكون عليه هذا الرضا ترتفع تلقائياً بمجرد أن نطلب منهم المشاركة بإبداء آرائهم من خلال هذه المقاييس، كما أن عدم قيام الإدارة باتخاذ خطوات عملية لتحسين هذا الرضا بعد أن تتم عملية قياس الرضا لدى هؤلاء الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا عن ذي قبل.

### المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي

#### أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي

هنالك مؤشرات سلبية ناتجة عن عدم الرضا ومؤشرات ايجابية ناتجة عن حالة الرضا وهي:

#### 1- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

- للرضا الوظيفي مؤشرات سلبية ، تظهر من خلال التمارض الشكاوي وعدم الاهتمام، الإضراب، الإصابات<sup>2</sup>.
- التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش.
- الشكاوي وعدم الاهتمام : تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً لانخفاض الروح.

<sup>1</sup> عبد الحليم، جلال (2008) الرضا الوظيفي ( المفهوم والأبعاد ) شبكة الإنترنت، موقع إلكتروني : منتدى الدراسات والأبحاث والكتب الاجتماعية، عبر الرابط : <http://www.ejtemay.com/forumdisplay.php?=8> تاريخ الزيارة: 2024.03.03 على الساعة 13:15.

<sup>2</sup> زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة ، نكرة ماستر(غير منشورة)في علوم التدبير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2014/2013 ، ص 24-25.

المعنوية الفردية، وتتصب معظمها على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور.

-الإضراب : عبري عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم ،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، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم<sup>1</sup>.

-الإصابات : هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة<sup>2</sup>.

## 2- مؤشرات الرضا :

للرضا الوظيفي مؤشرات إيجابية تتمثل في " الولاء التنظيمي والصحة العضوية و العقلية للأفراد<sup>3</sup>.

-الولاء التنظيمي : يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه مؤسساتهم ، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون فيما بينهم ،كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى.

-الصحة العضوية والعقلية: إن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال ، وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (التمارض ، الشكاوي ، الإضراب ، الإصابات) سلبا وإيجابا ، وهو الأمر الذي أكده BURKE حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى ، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية.

<sup>1</sup> عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، ذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص حوكمة الشركات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011 ، ص 82.

<sup>2</sup> عيساوي وهيبه، نفس المرجع السابق ، ص 83.

<sup>3</sup> مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التربية، تخصص إدارة التربية جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص 112.

ثانيا: محددات الرضا الوظيفي

تعرف على أنها مجموعة من العوامل المؤثرة في العامل سواء بالإيجاب أو السلب والتي تؤدي الى رضا أو عدم الرضا عن العمل ومن أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي ما يلي:<sup>1</sup>

1-الأجر : يعرف الأجر كذلك على أنه" : الثمن الذي يحصل عليه العامل في المؤسسة نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله.

2-فرص الترقية : هي انتقال الموظف في المؤسسة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات وتحسين في الأجر.<sup>2</sup>

3-العوامل الاجتماعية: ويمكن أن نلخصها في العوامل التالية.

-جماعة العمل: كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن هذا العمل.

-الثقافة العمالية: تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع فمن واجب المنظمة أن توعي العامل بالظروف المحيطة به وهذا يشعره بالمسؤولية ، ويجعله أكثر إدراكا لمكانته داخل المنظمة وهذا يخلق لديه الشعور بالرضا .

-الاتصالات في العمل: يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس إذ أن الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة ، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.<sup>3</sup>

-نمط الإشراف: إن العلاقة بين المشرف والعمال تلعب ادور اكبير في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء إذ أن نمط الإشراف السائد بين الرئيس و مرؤوسيه، يتم عن طريق اهتمامات المشرف لمرؤوسيه، أما إذا كان

<sup>1</sup> حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 150.

<sup>2</sup> مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، جامعة ورقلة " الجزائر "مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد2 ، 2001 ، ص4-5.

<sup>3</sup> عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة سكيكدة ، 2007/2006 ، ص 86.

المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه د يول الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير جامعة بغداد العراق ، العدد 5، 2013 ، ص 118.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الجوانب المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته فوجدنا أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس للفرد أو العامل أو الموظف تجاه عمله ووظيفته والتي تؤدي إلى الإشباع الذي يستمده الموظف من العمل والجماعات، وكذا سلوكه مرؤوسيه وبيئة عمله.

وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي في كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثورة الحقيقية والعصب الرئيسي في الإنتاج في المؤسسات بصفة عامة والتي تحتاج بالطبع إلى العقل البشري الذي يديرها ويسيرها.

كما حاولنا تسليط الضوء على أهم النظريات التي تطرقت إلى الرضا الوظيفي ومن بينها نظرية ماسلو للحاجات ونظرية الدرفير ونظرية العدالة لـ ستاسيآدمر ونظرية الإنجاز لمكيلا ند ونظريات المحتوى ونظرية القيمة ونظرية العاملين لفريديريك هيرز بيرغ ونظرية التوقع لفروم وبورتر و لولر.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء الموظفين

**تمهيد:**

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله ، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر. ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار ، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل والمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء و معايير وطرق تقييم الأداء و العوامل المؤثر فيه كذا محدداته و مقومات و معوقات الأداء .

وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

➤ المبحث الأول: ماهية الأداء

➤ المبحث الثاني: تقييم الأداء

## المبحث الأول: ماهية الأداء

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup>.

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين و مهندسين<sup>2</sup>. كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة . بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلاله " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

<sup>1</sup> رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ، ص 143 .

<sup>3</sup> ظاهر محمود كلاله ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242.

1- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

-العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه :

$$\text{الاداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية} .$$

-الإدارة : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .

-التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة .

إن درجة التنظيم واحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا يجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

-بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي السلبية بيئة العمل .

-طبيعة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

2-العوامل الفنية :

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

-أهداف إستراتيجية : تتعقب بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .

-أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

-أهداف تنموية : تتعلق بـ:

- تعريف الفرد: بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.
- تحديد فئات الأفراد: الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة .

مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، للتعاون ... إلخ.

-تحديد عدة المعدلات وترشيدها إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة .

-تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

-بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي.

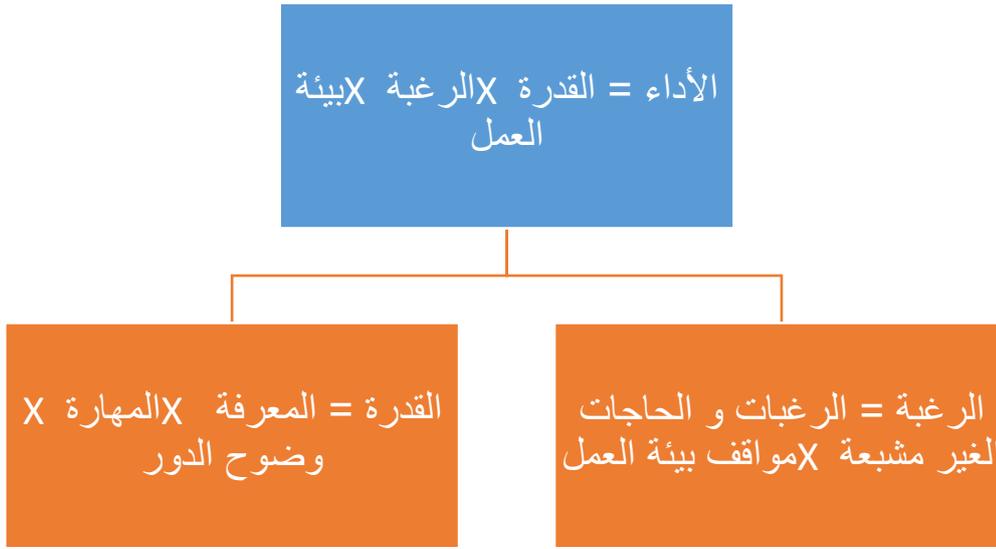
### المطلب الثالث: محددات الأداء

لا يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة القوى الداخلية للفرد فقط، يرى البعض أنه نتاج لعملية تفاعلية بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به في المنظمة معا، و يرى باحثون آخرون أن الأداء محصلة للعوامل الثلاثة التالية<sup>1</sup>:

- القدرة : تتمثل في مدى تمكن الفرد من المعرفة أو المعلومات الفتية اللازمة لأداء العمل ، مهارة استخدام المعرفة ، مدى وضوح الدور .
- الرغبة : تتمثل في دافعية الفرد لأداء مهامه.
- بيئة العمل : تتمثل في العلاقات بالرؤساء و الزملاء و كذلك الملامح المادية مثل ساعات العمل ، التجهيزات و الأدوات المستعملة ... إلخ.

<sup>1</sup> إيمان خويلدات ، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SDC) بور قلة خلال فترة مارس 2014، مذكرو مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصاد و علوم التسيير و العلوم التجارية ، شعبة العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير بترولي ، السنة الجامعية 2013/2014،ص07.

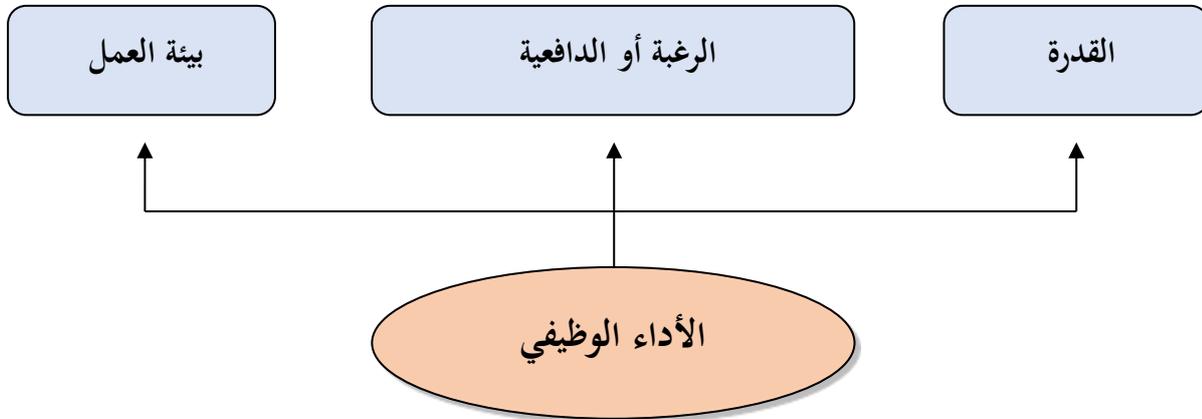
يتضح ذلك من خلال المعادلات البسيطة التالية :



الشكل رقم (1-2): يوضح المعادلات البسيطة لمحددات الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين

و منه نستنتج أن محددات الأداء الوظيفي هي ثلاث عوامل كما يوضحها المخطط التالي :



الشكل رقم (2-2): العوامل المحددة للأداء الوظيفي

المصدر : إيمان خويلدات ، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، السنة الجامعية 2014/2014، ص07..

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: تقييم الأداء، أهدافه وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين اثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، وتيم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشرة في اغلب الاحيان، ويترتب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته".<sup>1</sup>

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

حيث ان تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة امامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأفراد، بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس الإنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.<sup>2</sup>
- الوقوف على كفاءة كل موظف بالمنظمة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2611 م، ص 47.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ص 294-295.

-التوصل الى اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها.

-حث العاملين على الانتظام في العمل وطاعة الرؤساء.

-تهيئة الأفراد للترقية.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية تقييم الأداء

ان الهدف من تقييم الأداء هو معرفة جودة أداء العاملين في المؤسسة وفي مختلف مستوياتها

ويجعلها تحت نظر المشرفين عليها كما يساعد تقييم الأداء على:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة أفضل العناصر.
- توحيد الأسس والمعايير التي تنبني عليها الترقية وزيادة الأجور أو الحوافز.
- تشجيع التنافس بين الافراد.
- امكان قياس الأقسام المختلفة وإجراء المقارنات فيما بينها.<sup>2</sup>

-تعود أهمية تقييم الأداء بالفائدة للفرد والمؤسسة وذلك من خلال تدريب الأفراد وتأهيلهم للترقية والتنافس بينهم، اما المؤسسة فيكون من خلال تحسن مستوى أداء عمالها وارتفاع انتاجها.

<sup>1</sup> نوال شيشة ، زيني فريدة ، استراتيجيات التدريب في ضل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة حول قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال ، الملتقى العلمي الوطني ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،يومي 10.11 نوفمبر ، 2009 م.

<sup>2</sup> وفاء فؤاد شابي ، منار عبد الرحمان محمد خضر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، جامعة حلوان ، كلية الاقتصاد المنزلي،2003م،ص 141.

## المطلب الثاني: معايير و طرق تقييم الأداء

### أولاً: معايير تقييم الأداء

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنف هذه المعايير الى:

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.
- **معايير صفات شخصية:** مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية، والالتزان الانفعالي<sup>1</sup>.

### ثانياً: طرق تقييم الأداء

توجد مجموعة من الطرق الشائعة من اجل عملية تقييم أداء الموظفين وذلك للمساعدة على معرفة مستوى أداء العمال ومن بين أهم الطرق نذكر ما يلي:

**1-طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم مما تمتاز به منه البساطة.

**2-طريقة التوزيع الإجباري:** أي أن يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، وتتخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة<sup>1</sup>.

**3-طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على ان العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن سلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

" -تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

-خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، 2115 م ، الأردن، ص 20.

- خلال مرحلة تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة " 1.

من خلال اتباع هاته الطرق يمكن النجاح والوصول الى نتائج صحيحة ودقيقة خلال عملية تقييم الأداء.

### المطلب الثالث: مقومات ومعوقات تقييم الأداء

#### أولاً: مقومات تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية مهمة تستخدم لقياس أداء الأفراد في العمل وتقديم ردود فعل بناءة لتحسين أدائهم. تشمل مقومات تقييم الأداء عادةً عناصر متعددة تساهم في تقديم صورة شاملة لأداء الفرد، وهذه بعض المقومات الأساسية: 2

- أهداف الأداء: تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس يجب على الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم.
- مهام العمل: تقييم مدى إتقان الموظف لمهامه الأساسية والمسؤوليات الملحقة بها.
- المهارات والقدرات: تقييم المهارات الفنية والشخصية والقيادية التي يتمتع بها الموظف والتي تسهم في أدائه.
- الإنجازات والمساهمات: تقدير المساهمات الفردية والإنجازات التي حققها الموظف خلال فترة التقييم.
- التفاعل والتواصل: تقييم قدرة الموظف على التفاعل مع الزملاء والتواصل بفعالية داخل الفريق أو المؤسسة.
- تطوير المهارات: تحديد فرص التطوير والتدريب التي يحتاجها الموظف لتعزيز قدراته وتطوير أدائه.
- السلوك والمواظبة: تقييم السلوكيات والمواظبة والالتزام بالقواعد والقيم الأخلاقية في مكان العمل.
- التقييم الذاتي: فرصة للموظف لتقييم أدائه بنفسه وتحديد نقاط القوة والضعف من وجهة نظره الشخصية.
- ملاحظات الزملاء والمشرفين: جمع ملاحظات وآراء الزملاء والمشرفين حول أداء الموظف للحصول على صورة شاملة.
- توجيهات للتحسين: تقديم توجيهات وملاحظات بناءة للموظف حول كيفية تحسين أدائه في المستقبل.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، نفس المرجع ص 22.

<sup>2</sup> سحر بنت خلف سلمان مددين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة لاستكمال نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1020 هـ / 2660 م، ص 30.

باستخدام هذه المقومات، يمكن للمؤسسة تقييم أداء موظفيها بشكل شامل وتطوير استراتيجيات لتعزيز أدائهم وتحقيق أهداف العمل المحددة.

### ثانياً: معوقات تقييم الأداء

هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه وتعيق عملية تقييم الأداء ومن أهم المشاكل نذكر:

- التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها.
- التأثر بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم.
- التعميم، ويحدث هذا عندما يسمح المقيم لخاصية واحدة ظاهرة ومسيطر على الموظف بالتأثير على حكمه وتقديره لبقية البنود الأخرى.
- التساهل أو الرفض أو النزعة المركزية.
- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سحر بنت خلف سلمان مديين ، نفس المرجع السابق، ص 31.

## خلاصة:

يعتمد نجاح أي عمل في أي مؤسسة على جودة عمل موظفيها، وبالتالي فإن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة يساعد في تحديد ما إذا كانوا يقومون بالواجبات المطلوبة وفقا للمعايير التي تحددها الهيئة لتثبيتها أو عدم تثبيتها، و الغاية هو إيجاد سبل تفعيل تقييم أداء الوظيفي للموظف العمومي في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك من خلال معرفة كيفية أداء هذه العملية وذلك للحد من الصعوبات والمشاكل التي تعترض فعالية التقييم.

فعملية التقييم هي إحدى الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولية تقييم أداء الموظف على عاتق المسؤول الإداري الأعلى أي المشرف، ومع هذا نجد أن هنالك أخطاء تقييم الأداء عادة تكون مرتبطة بأخطاء المشرفين على التقييم أو بنظام التقييم أو بإدارة التقييم من حيث إجراءاتها والمدة المحددة للتخطيط، والطرق المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي تتباين من حيث اهتماماتها ، فالنقلدية منها تركز على الأداء المنجز خلال فترة مضت من قبل الموظفين.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لدور الرضا الوظيفي في ترقية أداء  
الهيئات العمومية

-دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت-

**تمهيد:**

بعد أن إستكملنا كل ما هو نظري في الفصل الأول و الفصل الثاني لم يتبق لنا سوى الدخول فيما هو تطبيقي و ميداني، وفي هذا الفصل سنحاول إبراز دور الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية عين تموشنت، وذلك من خلال تقديم عام المؤسسة، والتطرق للإطار المنهجي المتبع في هاته الدراسة بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه دراسة من خلال القيام بالتحليلات اللازمة بإبراز هذا الدور، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: بطاقة تقنية لمديرية أملاك الدولة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

## المبحث الأول: بطاقة تقنية لمديرية أملاك الدولة

المطلب الأول: تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت و مهامها

أولاً: تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

تعتبر إدارة أملاك الدولة لولاية عين تموشنت قطاع عمومي تابع لوزارة المالية و هو قطاع جد هام، و يقصد بها مجموعة الأملاك و الحقوق المنقولة و العقارية التي تحوزها الدولة و جماعتها المحلية ( البلدية، الولاية ) في شكل ملكية عمومية أو خاصة بموجب القانون رقم 90-30 المؤرخ في الأول من ديسمبر عام 1990 المعدل و المتمم بالقانون رقم 08-14 المؤرخ في 20 يوليو 2008 و المتعلق بالأملاك الوطنية. فالأملاك العمومية هي مجموع الحقوق و الأملاك المنقولة و العقارية التي يستعملها الجميع و الموضوعة تحت تصرف الشعب مثل الحدائق و المدارس.

والأملاك الخاصة هي مجمل الأملاك التي تحوزها الدولة و جماعتها بحيث لا تخصصها للمنفعة العامة مثل البنايات و الأراضي و القيم المنقولة و التي تستعملها و تستخدمها لسد حاجاتها و مصالحها في إطار القانون المخول لها.

كما ظهرت المديرية الولائية لأملاك الدولة لعين تموشنت بعد التقسيم الولائي الجديد المطابق لقانون 84-09 المؤرخ في 04/02/1984.

ثانياً: مهام مديرية أملاك الدولة.

حددت صلاحيتها بموجب المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02/03/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري ما يلي:

- ✓ جرد الممتلكات التابعة للدولة و حمايتها و تسييرها.
- ✓ تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية و حفظ النسخ الأصلية.
- ✓ تسيير الممتلكات و التركات الشاغرة و عمليات الحجز القضائي.
- ✓ تقييم العقارات و المنقولات و المتاجر المتعلقة بأملاك الدولة ، و عمليات إقتانها و إستجارها التي تتابعها الإدارات العمومية التابعة للدولة.
- ✓ دراسة عمليات بيع العقارات و المتاجر في المستوى المحلي، و تتابع تطويرها و تحرير تقارير و تحليل تقنية بذلك.

✓ دراسة الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة و متابعة المنازعات المرفوعة إلى المجالس القضائية و المحاكم.

✓ تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة.

✓ تحلل دوريا نشاط مصالحها و تعد تقارير بذلك و تبلغها للسلطات المركزية.

\* و بإيجاز تقوم مديرية أملاك الدولة بالعمليات المتعلقة بمختلف البيوع العقارية و المنقولة و تسيير الأوعية العقارية التابعة للدولة وفقا للقوانين و التنظيمات السارية المفعول و ضمن مختلف برامج التنمية و تتابع منازعات أملاك الدولة و تباشر التقييمات و تعد دراسات محلية للسوق العقاري و تسهر على حماية الملكية العمومية ، و تسيير مصالحها و موظفيها وفق لما هو مقرر، إضافة إلى دورها التوجيهي و التكفل بانشغالات المتعاملين العموميين و الخواص ضمن علاقة الإدارة بالمواطن في إطار تحسين الخدمة العمومية.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

أولا: تنظيم مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

كما سبقنا و حددنا الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة، سوف نحدد التنظيم و المهام الموكلة لأقسام و مكاتب هذه الهيئات:

### 1. مصلحة الإدارة العامة و الوسائل:

تتضمن (02) مكاتبين و هما مكتب تنسيق تسيير المستخدمين و مكتب الوسائل و المحاسبة و هي مكلفة بما يلي:

- ضمان تسيير تحت سلطة المدير الولائي ميزانية المديرية الولائية.
- ضمان تزويد هياكل المديرية الولائية بوسائل و تجهيزات العمل و السهر على صيانتها.
- تنسيق مع المديرية الجهوية الأنشطة المتعلقة بتسيير مستخدمي المديرية الولائية و المصالح التابعة لها.
- تقدير الاحتياجات السنوية من مناصب الشغل اللازمة.
- المشاركة في تنفيذ برامج التكوين و تحسين المستوى بالتنسيق مع المديرية الجهوية.

### 2. مصلحة عمليات أملاك الدولة:

تتضمن (04) مكاتب و هي: مكتب تسيير املاك الدولة – مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للاملاك الوطنية – مكتب متابعة التحصيلات و الحقوق المعايينة – مكتب التحقيقات في أنشطة مفتشيات املاك الدولة و مراقبتها و هي مكلفة بما يلي:

- تنظيم العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة و حمايتها و تسييرها
  - ضمان تسيير الممتلكات و التركات الشاغرة او عديمة الوارث و عملية الحجز القضائي.
  - متابعة عمليات تحصيل حقوق و مداخيل املاك الدولة.
  - التحقيق في أنشطة مفتشيات املاك الدولة و مراقبتها.
3. مصلحة الخبرة و تقييمات أملاك الدولة:

تتضمن (02) مكاتب و هما مكتب تقييمات املاك الدولة و مكتب دراسة السوق العقاري و التلخيص و هي مكلفة بما يلي:

- تأطير عمليات تقييم العقارات او الحقوق العقارية او المحلات التجارية المتعلقة بأملاك الدولة.
- دراسة السوق العقاري المحلي و انشاء مراجع بيانات الاسعار الخاصة به.

#### 4. مصلحة العقود ومنازعات املاك الدولة:

تتضمن (04) مكاتب و هي: مكتب العقود لعمليات املاك الدولة – مكتب العقود و القوانين الاساسية للقطاع الاقتصادي العمومي – مكتب العرائض و المذكرات القضائية – مكتب متابعة الاجراءات القضائية و هي مكلفة بما يلي:

- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية لأملاك الدولة.
- تحرير العقود و القوانين الاساسية للقطاع الاقتصادي العمومي.
- متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة امام الهيئات القضائية المختصة.

#### 5. مصلحة الرقمنة و الاتصال و الأرشيف:

تتضمن (03) مكاتب و هي: مكتب رقمنة أنشطة املاك الدولة – مكتب التوجيه و الاتصال – مكتب الارشيف و هي مكلفة بما يلي:

- تنفيذ البرامج المتعلقة برقمنة أنشطة املاك الدولة.
- تنظيم استقبال الجمهور و اعلامه و العمل على تحسين الخدمة العمومية.
- تنظيم و تسيير ارشيف و وثائق المديرية الولائية.

ثانيا: مكتب المستخدمين

1. مهام مكتب المستخدمين: يقوم بإعداد القرارات التالية:
  - التعيين أو التوظيف: يعين الموظف تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-300 المؤرخ في 29/11/2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال التابعين للأملاك الخاصة و كذا المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
  - الترقية : يستفيد الموظف المرسم من ترقية في الدرجة حسب جدول الترقية وترقية في الرتبة حسب السلك الذي ينتمي إليه الموظف أو العامل.
  - مقررات الخصم: تنفيذا لمقررة التغيب تخصم عدد الأيام المرضية من الراتب الشهري و من جميع المنح التي يستفيد منها الموظف المعني خلال الفترة المرضية.
  - سندات العطل للموظفين : يستفيد الموظف من عطلة سنوية تقدر ب 30 يوما عملا في السنة باحتساب يومين و نصف لكل مدة شهر عمل.
  - متابعة حركة الموظفين: كل تغيير يطرأ عليهم من تحويلات أو إدماج ، تعاقدا استقالة، فصل. كما أسندت إليه مؤخرا من طرف المديرية العامة للأملاك الوطنية صلاحية متابعة التكوين و رسكلة الموظفين عن طريق برامج تكوينية على شكل دورات.
  - تكوين المستخدمين :إدراكا لأهمية تحديث مصالحها الإدارية الهادفة إلى تبادل المعلومات بين مختلف هيكلها سعت مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت على وضع شبكة معلوماتية ( تبادل المعلومات ) محلية بتمكينها أن تتوسع لتربط مع المديرية العامة للأملاك الوطنية. لذا و قصد التحكم في هذه الوسيلة و استعمالها بشكل أوسع يظهر من الضروري العمل على تكوين الأعوان المكلفين.

المطلب الثالث: سياسة وأنواع التكوين على مستوى مديرية أملاك الدولة

أولا: سياسة التكوين على مستوى مديرية أملاك الدولة

1. أهمية التكوين:

-أهمية التكوين بالنسبة للعمال مديرية أملاك الدولة:

- ✓ توسيع و زيادة فرص الترقية الوظيفية، و ما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- ✓ رفع الروح المعنوية و الرضا عن الأداء و تحسين العلاقات الإنسانية.

- ✓ تقليل الأخطاء و الانحرافات و احتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
  - ✓ تحديث المعلومات ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية.
  - ✓ زيادة الفهم للقوانين و النظم و اللوائح المنظمة للعمل و العلاقات.
  - ✓ إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية و العملية ذات العلاقة بمجال العمل بمديرية أملاك الدولة.
  - ✓ التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
  - ✓ مساعدة الموظفين في تحسين قراراتهم، و حل مشاكلهم في مديرية أملاك الدولة.
  - ✓ غرس القيم الإيجابية و أخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب العادات السلبية.
  - ✓ تعميق الحس المهني و الوظيفي للموظفين عن طرق التكوين و الوقاية من الانحرافات و الفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
  - ✓ المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الموظفين.
  - ✓ تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
  - ✓ التقليل من الأخطاء المهنية في مديرية أملاك الدولة.
- أهمية التكوين بالنسبة للمديرية أملاك الدولة:
- ✓ معالجة القصور و الخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمديرية أملاك الدولة.
  - ✓ تقليل معدلات الدوران و التسرب و ترك العمل بسبب عدم التكيف و التأقلم.
  - ✓ تحسين السمعة و توثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
  - ✓ إشاعة ثقافة الحوار و التفاهم و المصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي و يرفع الأداء التنظيمي.
  - ✓ الحفاظ على المعدات و الأجهزة و حسن أدائها و التعامل معها و تقليل العطل و الإلتلاف.
  - ✓ المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف مديرية أملاك الدولة.
  - ✓ توضيح السياسات العامة للمديرية أملاك الدولة.
  - ✓ المساعدة في فعاليات الاتصالات و الاستشارات الداخلية.

## 2. أنواع التكوين على مستوى مديرية أملاك الدولة

-بالنسبة للأسلاك المشتركة:

أنواع التكوين كثيرة و متنوعة لكن مديرية أملاك الدولة بصفة خاصة تقوم بإجراء ثلاث أنواع من التكوينات في أغلب الأحيان ، نذكر منها:

❖ **التكوين الأولي أثناء فترة التربص :** و هذا اعتمادا على التعليمات رقم 22 المؤرخة في 03 يناير

2009 تحدد كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة

في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به.

❖ **التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى :** التي تنظمه التعليمات رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر

2008 التي تحدد كليات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في

المؤسسات و الإدارات العمومية.

❖ **أما بخصوص التكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات :** فتقوم به الإدارة تبعا للمذكرة التي

تصدر من المديرية العامة للأملاك الوطنية و التي تقوم هذه الأخيرة بتنسيق بين المديريات الولائية

و المكونين و الأساتذة المكونين التابعين لها ، و هذا كله من أجل تحيين المعلومات و التعليمات و

القوانين المعمول بها من طرف الموظفين و إكسابهم خبرات و معلومات جديدة.

-بالنسبة للأسلاك الخاصة ( التقنية )

فيما يخص التكوين بمختلف أنواعه في المرجع القانوني الأولي هو القانون الأساسي بالأسلاك الخاصة

بمديرية أملاك الدولة و الحفظ العقاري و هو المرسوم التنفيذي رقم 10-300 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 .

❖ **التكوين قبل الترقية :** فإن مديرية أملاك الدولة اعتمادا على المرسوم التنفيذي السالف الذكر فإنها تعتمد

على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18/09/2013 الذي يحدد كليات تنظيم التكوين التكميلي

قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري

و مسح الأراضي و مدته و محتوى برامجه.

❖ **بالنسبة للتكوين أثناء فترة التربص ( تكوين تحضيري )** لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة

بالإدارة المكلفة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي فإن مديرية أملاك الدولة لولاية عين

تموشنت تعتمد على المرسوم التنفيذي السالف الذكر بالإضافة إلى القرار الوزاري رقم 14 المؤرخ في

02 أكتوبر 2013 الذي يحدد كيفية تنظيم هذا التكوين التحضيري مدته و محتوى برامجه.

و بخصوص التكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات هو نفسه التكوين للأسلاك المشتركة.

## ثانيا: النتائج و الاقتراحات

## 1. نتائج سياسة التكوين في مديرية أملاك الدولة

- ✓ إن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية و إنما أيضا لكل من الفرد لزيادة إرضائه و العمل لتحسين الكفاية الإنتاجية و المجتمع الكبير لتحقيق التنمية.
- ✓ يرمي التكوين إلى تحقيق هدف عام، و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم، و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر، و هو رفع كفاءة الأفراد و زيادة فعالية الأدوار التي يؤدونها الأمر الذي ينعكس على مساعدة مديرية أملاك الدولة على رفع كفاءتها و زيادة فعاليتها و إفادة المجتمع على وجه العموم.
- ✓ من الضروري النظر إلى التكوين من وجهة النظم، أي بإتباع منهاج النظم من خلال التعامل معه على أنه نظام متكامل مكون مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة و المتكاملة من حيث الأهداف و هذا من أجل الوصول إلى تصور واضح له و تحسين عملية اتخاذ القرارات باختيار البدائل التي تحقق أفضل كفاءة لتشغيل داخلي لمكوناته.
- ✓ تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أي عملية تكوينية أي الحلقة الأولى و الأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التكوينية، فهي تمثل الأساس في صناعة التكوين و تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية، فإهمال قياس أو تحديد الاحتياجات التكوينية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة و مهارة و دراية يهدد الأساس الأول و الركيزة الأولى التي يبني عليها أي برنامج تكويني.
- ✓ تمكين العاملون من مسايرة التقدم العلمي و التكنولوجي و الإلمام بأساليب العمل الحديثة.
- ✓ تنمية قدرات العاملين و مهاراتهم في مجال أعمالهم علميا و عمليا .
- ✓ بناء الثقة بالنفس و بالغير و العمل الجماعي و روح الفريق على المعارف الجديدة و الخبرات المتبادلة و السابقة و التجارب المماثلة.

## 2. اقتراحات سياسة التكوين في مديرية أملاك الدولة:

- ✓ تكثيف و زيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين لمواكبة التطورات الجديدة .
- ✓ اقتراح و زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة ( داخل و خارج الوطن) و ذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات و الهيئات المخولة قانونا و المؤهلة في مجال التكوين.

- ✓ مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديث و تحيين المعلومات السابقة و منه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.
- ✓ اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات و المعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون و الانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، و بينهم و بين المكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق و تقوية العلاقات و روح التضامن و التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.
- ✓ اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل و تسريع و انجاز مختلف المهام و العمليات الإدارية.
- ✓ اقتراح استخدام مختلف الأدوات و الوسائل و التجهيزات الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية و تشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بمديرية أملاك الدولة.
- ✓ اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية و الإنجليزية.
- ✓ اقتراح و زيادة و تدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن و جعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، و هذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية و اجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة و مساعدة على التحصيل المعرفي.
- ✓ اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين و العمال حسب التخصص و المهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم و أداء مؤسساتهم.

### المبحث الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته.

نسعى من دراسة بيانات الاستبيان إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة .
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه .
- التعرف على ظروف الدراسة .

### المطلب الأول: عرض النتائج

قمنا في دراستنا التطبيقية على الإستعانة بإستمارة إستبيان المقسم إلى 03 محاور وهذا بعد أن قمنا بإستشارة أستاذين من نفس المعهد من جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت وقد قاما ببعض التعديلات عليها ما ساعدنا في إتمام هذا الإستبيان.

واعتمدنا في هذا الإستبيان على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

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

-استبيان البيانات الشخصية: يشمل استبيان البيانات الشخصية على متغيرات الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنين الخبرة.

-استبيان الرضا الوظيفي: تضمن هذا الاستبيان 21 فقرة تتوزع على 3 أبعاد و هي الرضا الوظيفي على نظام الرواتب والحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي عن محتوى العمل، والرضا الوظيفي على نمط الاشراف كما يبينه الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-1): يبين أبعاد المحور الأول وعدد فقراتهم

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي على نظام الرواتب والحوافز والمكافآت	6 فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 06)
	الرضا الوظيفي عن محتوى العمل	8 فقرات ( من الفقرة 07 إلى الفقرة 14)
	الرضا الوظيفي على نمط الاشراف	7 فقرات (من الفقرة 15 إلى الفقرة 21)

المصدر: من إستمارة الإستبيان.

-استبيان أداء الهيئات العمومية الجزائرية: تضمن هذا الاستبيان 8 فقرات، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-2): يبين عدد فقرات المحور الثاني

عدد الفقرات	المحور
8 فقرات (من الفقرة 22 إلى الفقرة 29)	أداء الهيئات العمومية الجزائرية

المصدر: من إستمارة الإستبيان

-مستوى الصدق:

أ. محور الرضا الوظيفي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي و الذي يوضح علاقة كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (3-3): يبين معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة للمحور الأول

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد
0.035	0.348	الفقرة 01	الرضا الوظيفي عن نظم الرواتب و الحوافز والمكافآت
0.003	0.471	الفقرة 02	
0.000	0.605	الفقرة 03	
0.009	0.423	الفقرة 04	
0.000	0.644	الفقرة 05	
0.001	0.512	الفقرة 06	
0.026	0.365	الفقرة 07	الرضا الوظيفي عن محتوى العمل
0.858	0.030	الفقرة 08	
0.011	0.414	الفقرة 09	
0.033	0.352	الفقرة 10	
0.047	0.329	الفقرة 11	
0.000	0.778	الفقرة 12	
0.053	0.320	الفقرة 13	
0.243	0.197	الفقرة 14	

0.000	0.793	الفقرة 15	الرضا الوظيفي عن نمط الاشراف
0.000	0.580	الفقرة 16	
0.000	0.769	الفقرة 17	
0.002	0.485	الفقرة 18	
0.003	0.480	الفقرة 19	
0.001	0.538	الفقرة 20	
0.000	0.635	الفقرة 21	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

نلاحظ أن أغلب فقرات المحور الاول دالة معنويا عند مستوى دلالة 0.01 مع البعد التي تنتمي إليه ومنه نستنتج أن هذا المحور في الغالب متسق داخليا و لصالح لمواصلة باقي مراحل التحليل.

ب. محور أداء الموظفين: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثاني

الجدول رقم (3-4): يبين معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة للمحور الثاني

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	الفقرة 22	0.661	0.000
	الفقرة 23	0.802	0.000
	الفقرة 24	0.827	0.000
	الفقرة 25	0.790	0.000
	الفقرة 26	0.676	0.000
	الفقرة 27	0.746	0.000
	الفقرة 28	0.784	0.000
	الفقرة 29	0.662	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

نلاحظ أن كل فقرات المحور الاول دالة معنويا عند مستوى دلالة 0.01 مع البعد التي تنتمي إليه ومنه نستنتج أن هذا المحور متسق داخليا و لصالح لمواصلة باقي مراحل التحليل

-مستوى الثبات:

نلاحظ أن معامل الثبات أكبر من 0.7 و منه نستنتج أن محوري الاستبانة ثابتين بنسبة أكثر من 80% وبهذا فإن الاستبيان قابل و صالح لمواصلة الدراسة.

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	0.845
اداء الموظفين	0.880

-مجتمع الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية، إذ تكونت عينة الدراسة من (37) فردا تم توزيع الاستبيانات بطريقة مباشرة على العمال مع شرح الهدف من الدراسة، و بعدها تم استرجاع كل الاستبيانات.

-خصائص عينة الدراسة : فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) كما هو موضح في الجدول التالي:

أولا: البيانات الشخصية

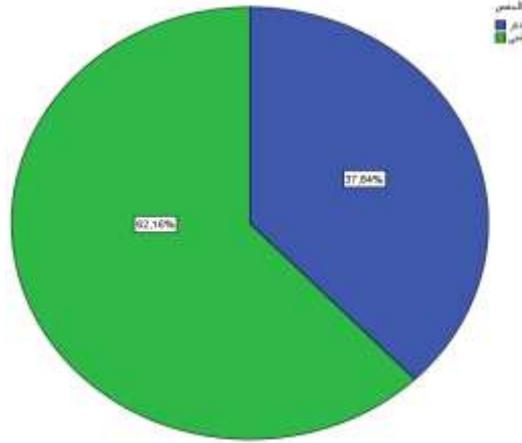
#### 1-توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (3-5): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	37.8
أنثى	23	62.2
المجموع	73	.0100

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول مايلي: نجد في متغير "الجنس" أن أغلبية أفراد العينة من الإناث بنسبة 62.2% حيث بلغ عددهن 23 أما الذكور بلغت نسبتهم 37.8% بعدد 14 ذكر، ومنه نستنتج اندماج العنصر النسوي في سوق العمل.



الشكل رقم (3-1): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

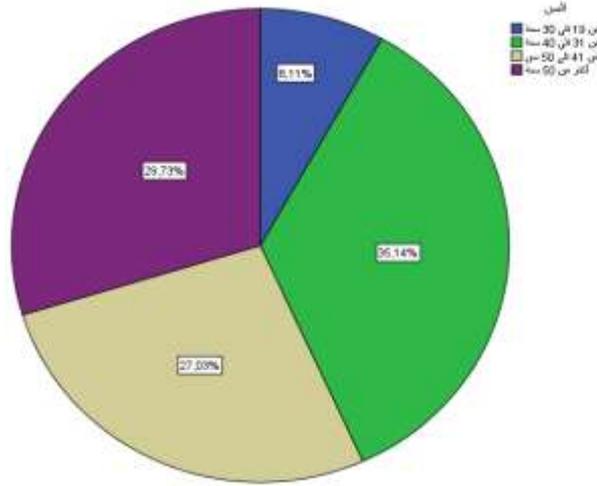
2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (3-6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة %
من 19 الى 30 سنة	3	8.1
بين 31 إلى 40 سنة	13	35.1
بين 41 إلى 50 سنة	10	27.0
أكثر من 51 سنة	11	29.7
المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول بالنسبة لمتغير "السن" ان أعلى النسب سجلت عند العمال الذين تتراوح اعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة 35.1% حيث بلغ عددهم 13 ، تليها فئة العمال الذين تجاوزت أعمارهم 51 سنة بنسبة 29.7% وبلغ عددهم 11، لتتقارب في النسبة و العدد مع فئة العمال الذين يتراوح سنهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 27% و عددهم 10 ، و آخر فئة كان للأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين 19 و 30 سنة بعدد 3 أفراد مشكلين نسبة 8.1% من مجموع الافراد عينة الدراسة.



الشكل رقم (3-2): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

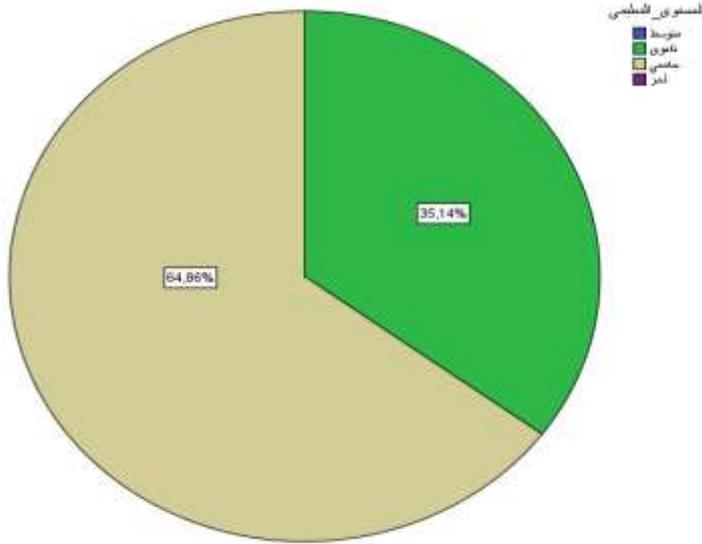
### 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0.0	0	متوسط
35.1	13	ثانوي
64.9	24	جامعي
0.0	0	آخر
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يوضح لنا الجدول توزيع افراد العينة على حسب المستوى التعليمي المكتسب، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يملكون المستوى الجامعي نسبة 64.9 % متمثلة في 24 موظفا و هي أعلى نسبة، تليها فئة الموظفين الحاصلين على مستوى الثانوي بنسبة 35.1% و عددهم 13 أفراد وبهذا نستطيع القول أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى علمي عال مما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بكل دقة ووضوح.



الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

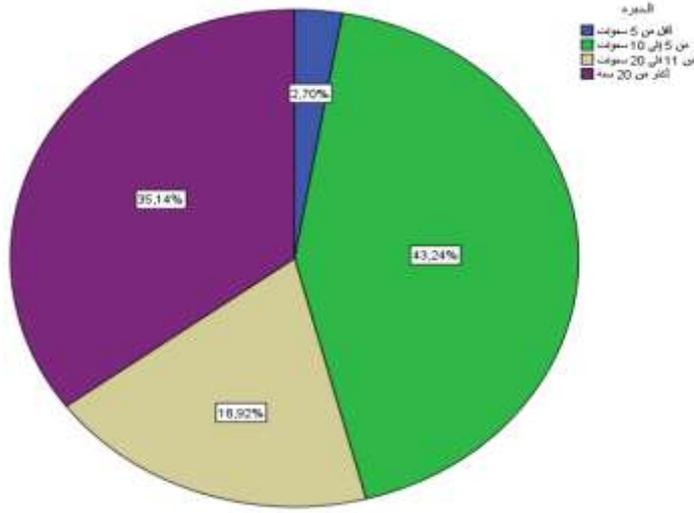
#### 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-8): يبين عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	1	2.7
من 5 الى 10 سنوات	16	43.2
من 11 الى 20 سنة	7	18.9
أكثر من 20 سنة	13	35.1
المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يوضح لنا الجدول توزيع افراد العينة على حسب عدد سنين الخبرة، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يملكون خبرة مهنية بين 5 و 10 سنوات 16 فردا بنسبة 43.2% و هي أكبر فئة، تليها فئة الافراد الذين فاقت خبرتهم 20 سنة بنسبة 35.1% وعددهم 13، ثم الافراد الذين انحصرت خبرتهم بين 11 سنة و 20 سنة ب 7 أفراد و نسبتهم 18.9% من مجموع عينة الدراسة، كما سجلنا وجود عامل واحد حديث العهد بالتوظيف حيث لم تتجاوز خبرته 5 سنوات مشكلا نسبة 2.7%، وبهذا نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة اللازمة والكافية للاجابة بوضوح على مختلف فقرات الاستبانة.



الشكل رقم (3-4): يبين عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

ثانيا: تحليل محاور الاستبانة:

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحوري الاستبانة:

لتسهيل عملية التقييم لفرضيات الدراسة وتحليل النتائج وجب علينا أولا تفرغ مخرجات SPSS في

الجدول التالي:

أ. محور الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (3-09): يبين تحليل نتائج (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، درجة الإستجابة)

للمحور الأول

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
15	منخفضة	1.120	2.46	0	10	5	14	8	تك	01
				0.0	27.0	13.5	37.8	21.6	%	
19	منخفضة جدا	0.925	1.76	0	3	3	13	18	تك	02
				0.0	8.1	8.1	35.1	48.6	%	
11	متوسطة	1.286	2.89	4	10	7	10	6	تك	03

				10.8	27.0	18.9	27.0	16.2	%	
14	منخفضة	0.931	2.54	0	7	10	16	4	تك	04
				0.0	18.9	27.0	43.2	10.8	%	
16	منخفضة	1.160	2.35	2	5	6	15	9	تك	05
				5.4	13.5	16.2	40.5	24.3	%	
17	منخفضة	1.151	2.30	0	9	4	13	11	تك	06
				0.0	24.3	10.8	35.1	29.7	%	
02	عالية	0.811	4.19	14	18	3	2	05	تك	07
				37.8	48.6	8.1	5.4	0.0	%	
07	عالية	0.818	3.68	3	24	5	5	0	تك	08
				8.1	64.9	13.5	13.5	0.0	%	
03	عالية	0.640	4.08	8	25	3	1	0	تك	09
				21.6	67.6	8.1	2.7	0.0	%	
01	عالية جدا	0.626	4.32	14	22	0	1	0	تك	10
				37.8	59.5	0.0	2.7	0.0	%	
06	عالية	0.821	3.78	6	20	8	3	0	تك	11
				16.2	54.1	21.6	8.1	0.0	%	
09	عالية	1.290	2.95	3	13	7	7	7	تك	12
				8.1	35.1	18.9	18.9	18.9	%	
21		0.633	1.35	0	0	3	7	27	تك	13

	منخفضة جدا			0.0	0.0	8.1	18.9	73.0	%	
20	منخفضة جدا	1.051	1.70	2	0	4	10	21	تك	14
				5.4	0.0	10.8	27.0	56.8	%	
08	متوسطة	1.126	3.19	3	15	8	8	3	تك	15
				8.1	40.5	21.6	21.6	8.1	%	
04	عالية	0.918	3.86	8	21	3	5	0	تك	16
				21.6	56.8	8.1	13.5	0.0	%	
10	متوسطة	1.350	2.89	3	13	7	5	9	تك	17
				8.1	35.1	18.9	13.5	24.3	%	
05	عالية	1.109	3.78	10	16	6	3	2	تك	18
				27.0	43.2	16.2	8.1	5.4	%	
13	متوسطة	1.175	2.70	3	6	11	11	6	تك	19
				8.1	16.2	29.7	29.7	16.2	%	
18	منخفضة	1.041	2.16	1	2	11	11	12	تك	20
				2.7	5.4	29.7	29.7	32.4	%	
12	متوسطة	1.475	2.78	5	9	8	3	12	تك	21
				13.5	24.3	21.6	8.1	32.4	%	
/	متوسطة	1.021	2,93	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يتضح من الجدول أن إجابات الافراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور الرضا الوظيفي متوسطة حيث بلغ متوسط الموافقة ب (2.93) ضمن الفئة 2.6-3.4 و هو مستوى متوسط بناءا على مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن مجموع افراد الدراسة موافقون بنسبة متوسطة على مختلف الفقرات و على أن الافراد راضون بصفة متوسطة عن نظام التحفيزات و الرواتب اضافة الى محتوى العمل وكذا نمط الاشراف على مختلف المهام التي يقومون بها ، و قد رتبنا الفقرات من الاولى الى الاخيرة حسب متوسط الاجابة حيث :

-احتلت العبارة رقم 10 الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.32 و انحدار معياري قدره 0.626 و نسبة موافقة بلغت  $97.3\% = 37.8 + 59.5$  وقد كانت موافقة الافراد عالية جدا على أنهم يعرفون بالفخر أثناء تنفيذ مهامهم و هو ما يعكس مستوى رضاهم عن عملهم و تفانيهم فيه

-احتلت العبارة رقم 13 الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.35 و انحدار معياري قدره 0.633 وقد كانت موافقة الافراد منخفضة جدا حيث يجدون أن الاضاءة و نظافة و تهوية المكان لا تتلاءم مع محتوى العمل الذي قد يشمل استقبال الزبائن و التعاملات الورقية ، اضافة الى الموقع الجغرافي المنحصر داخل منطقة عمرانية أهلة بالسكان. مما قد يسبب حجب أشعة الشمس عن المكاتب.

ب. محور أداء الموظفين:

الجدول رقم (3-10): يبين تحليل نتائج (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، درجة الإستجابة)

للمحور الثاني

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
03	عالية جدا	0.739	4.19	13	19	4	1	0	تك	22
				35.1	51.4	10.8	2.7	0.0	%	
05	عالية	0.822	4.14	12	21	1	3	0	تك	23
				32.4	56.8	2.7	8.1	0.0	%	
07	عالية	0.833	3.97	9	21	4	3	0	تك	24
				24.3	56.8	10.8	8.1	0.0	%	
04	عالية	0.739	4.19	12	22	1	2	0	تك	25
				32.4	59.5	2.7	5.4	0.0	%	
08	عالية	1.004	3.86	8	22	3	2	2	تك	26
				21.6	59.5	8.1	5.4	5.4	%	
02	عالية جدا	0.672	4.22	12	22	2	1	0	تك	27
				32.4	59.5	5.4	2.7	0.0	%	
06	عالية	0.850	4.00	9	22	4	1	1	تك	28
				24.3	59.5	10.8	2.7	2.7	%	
01		0.608	4.27	12	24	0	1	0	تك	29

	عالية			32.	64.	0.0	2.7	0.0	%	
	جدا			4	9					
/	عالية	0.782	4.105	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يتضح من الجدول أن إجابات الافراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور أداء الموظفين عالية حيث بلغ متوسط الموافقة ب (4.105) ضمن الفئة 3.4-4.2 و هو مستوى مرتفع بناءا على مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن مجموع افراد الدراسة موافقون بنسبة عالية على أن أداءهم ذو مستوى عال و معتبر نظرا للمجهودات التي يبذلونها في تنفيذ مهامهم على أكمل و أفضل وجه، و قد رتبنا الفقرات من الاولى الى الاخيرة حسب متوسط الاجابة حيث :

-احتلت العبارة رقم 29 الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.27 و انحدار معياري قدره 0.608 و نسبة موافقة بلغت  $97.3\% = 32.4 + 64.9$  وقد كانت موافقة الافراد عالية جدا على أنهم يقومون بتأدية مهامهم بكفاءة وفعالية عاليتين مما يتماشى وتحقيق الأهداف المسطرة

-احتلت العبارة رقم 26 الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.86 و انحدار معياري قدره 1.004 و نسبة موافقة بلغت  $81.1\% = 59.5 + 21.6$  وقد كانت موافقة الافراد عالية في إشارة الى قدرتهم على انجاز المهام الاضافية علاوة على مهامهم الاصلية مما يعكس مدى التزامهم وتغانيهم في العمل.

### المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات:

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط وذلك للتأكد من صحة الفرضية الموضوعية ونقوم بمناقشة هذه الفرضية اعتمادا على هذه النتائج:

#### 1- الفرضية الأولى:

يتزايد الأداء ويتناقص في الادارات العمومية حسب درجة الرضا الوظيفي وحسب درجة اشباع رغباتهم واحتياجاتهم.

- فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يتزايد الأداء ويتناقص في الإدارات العمومية حسب درجة الرضا الوظيفي وحسب درجة اشباع رغباتهم واحتياجاتهم
- فرضية العدم ( $H_1$ ): يتزايد الأداء ويتناقص في الإدارات العمومية حسب درجة الرضا الوظيفي وحسب درجة اشباع رغباتهم واحتياجاتهم

الجدول رقم (3-11): يبين إختبار الفرضيات  $T$  Test- $R^2$  للمحور الثاني

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التباين $R^2$	النموذج	معاملات المعادلة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء الموظفين	0.524	0.275	الجزء الثابت	2.324		4.589	0.000
			الرضا الوظيفي	0.775	0.688	3.232	0,003
			نظام الرواتب والحوافز والمكافآت	-0.208	-0.272	-1.278	0.210

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "أداء الموظفين" و المتغير المستقل " الرضا والوظيفي" و بعد "الحوافز والرواتب و المكافآت" حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرات والتي تساوي 0.524% وهي درجة ارتباط متوسطة ، كما ان معامل التحديد  $R^2$  يشير إلى أن المتغيرين المستقلين يفسران 27.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموظفين. كما يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات حيث بلغ معامل الإنحدار للبرمجيات 0.775 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل "الرضا الوظيفي" بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.775 من المتغير التابع "أداء الموظفين"، الا أن نفس المعامل كان سالبا بالنسبة للمتغير "نظام الحوافز والمكافآت والترتب" حيث قدر ب -0.208 مما يعني أن اتجاه العلاقة مع هذا المتغير و المتغير التابع "أداء الموظفين" هو اتجاه سلبي اي زيادة وانخفاض المتغير التابع غير مرتبط بزيادة وانخفاض درجة اشباع رغبات العمال واحتياجاتهم.

كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 3.232 وهي موجبة بالنسبة للمتغير المستقل " الرضا الوظيفي " وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0,00 sig 3 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن الرضا الوظيفي هو متغير مفسر لأداء الموظفين، حيث يزيد الرضا الوظيفي من حماسهم وانتاجيتهم ويحسن جودة العمل ويقلل من الغياب والخموم الوظيفي.

وبالتالي نقول أنه : يتزايد الاداء ويتناقص حسب درجة الرضا الوظيفي

-الأن قيمة t المحسوبة قدرت ب 1.278- وهي سالبة بالنسبة للمتغير المستقل " نظام الحوافز والرواتب " وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.210 sig وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن نظام الحوافز والرواتب متغير غير مفسر لأداء الموظفين، و أن نظام الحوافز والترتب قد لا يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين إذ يمكن القول أن التركيز على المكافآت المادية قد يقلل من الدافع الداخلي والابداع، وقد لا يعكس مساهماتهم الفعلية، مما يؤدي إلى عدم الرضا و الاحباط .

و بالتالي نقول أنه : لا يتزايد الأداء و يتناقص حسب درجة اشباع الرغبات والاحتياجات للعمال

-ومن النتائج السابقتين نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم كون أن الطرف الثاني من الفرضية الكلية غير محقق و عليه فإن :

لا يتزايد الأداء و يتناقص في الادارات العمومية حسب درجة الرضا الوظيفي وحسب درجة اشباع رغباتهم واحتياجاتهم

## 2- الفرضية الثانية:

لا يوجد دور للرضا الوظيفي بأبعاده ( نظام الرواتب والحوافز ، محتوى العمل و نمط الاشراف) على ترقية أداء الهيئة العمومية الجزائرية.

الجدول رقم (3-12): يبين نتائج إختبار F للفرضية الثانية

معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
بين المجموعات	10.263	0.428	24	2.563	0.046
داخل المجموعات	2.003	0.167	12		
المجموع	8.304		36		

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مستخرجات برنامج الإحصاء SPSS

بما أن قيمة F تساوي 2.563 و موجبة عند مستوى معنوية 0.046 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فان هذه العلاقة ذات قيمة معنوية موجبة وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، وبالتالي فإنه:

يوجد دور للرضا الوظيفي بأبعاده ( نظام الرواتب والحوافز، محتوى العمل و نمط الاشراف) على ترقية أداء الهيئة العمومية الجزائرية.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل التطبيقي تم عرض تحليل الدراسة الميدانية و تحليل محاور وفقرات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين بمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت لأجل جمع بيانات و معلومات خاصة بالدراسة و التي تم معالجتها احصائيا عن طريق برنامج الإحصاء SPSS v19. وتم التعرض إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية وكذلك عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية، وتحليل عبارات الاستبيان ، بحيث كانت موافقة افراد العينة بدرجة عالية على محاور الدراسة: محور الرضا الوظيفي ( نظام الرواتب، الحوافز والمكافآت، محتوى العمل و نمط الإشراف) و محور أداء الموظفين.

و كذلك تم اختبار فرضيات وكانت نتائجها حسب إختبار T TEST وإختبار F ودرجة المعنوية T في رفض أو قبول الفرضيات.

الخاتمة

## الخاتمة:

ركزت دراستنا في التعرف على دور الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية الجزائرية - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت، فبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة الرضا الوظيفي وترقية أداء الهيئات العمومية والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على العاملين في المؤسسة محل الدراسة، توصلنا لمجموعة من النتائج بحيث قمنا على أساسها بتقديم مجموعة من الاقتراحات لمديرية أملاك الدولة.

وانطلاقا من الفكرة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة كنظام متكامل من الوظائف يكون الرضا الوظيفي تأثيره واضحا في تحسين أداء الهيئة العمومية، بحيث قمنا بتوضيح طبيعتها مع مختلف عوامل الرضا إذا ما أصابها الكثير من التحسن، لاسيما إذا ما تأكد بأن دافعية الفرد نحو العمل تتوقف بدرجة كبيرة على الحاجات التي يرغب في تلبيتها، وللمؤسسة محل الدراسة مسؤولية كبيرة في ذلك ولهذا وجب على الهيئات مضاعفة الجهود للحصول على أفضل النتائج، وهو الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في ترقية أداء عمالها لتحقيق الهدف المرجو منه.

كما أن التحكم في محددات السلوك التي ترع الإدارة في تحقيقه مرتبط بتوفر شروط علاقات وظروف عمل ملائمة وهذا الحصد الايجابي لا ينتج إلا بالرضا، وهو ما أكدته العديد من الدراسات كي تكون نتائجه مضمونة ولا بد من توفير هذه الشروط وذلك لتحسين وترقية الأداء باتخاذ مواقف ملموسة.

ومن هذا المنطلق، نتأكد لنا بأن الرضا الوظيفي وترقية الهيئات العمومية شرطان ضروريان، يجب أن تعيها إدارة الهيئات العمومية إن أرادت للعامل أن يكون في استجابة تامة كما تريده المؤسسة محل الدراسة، وأن ما يجب أن تدركه اليوم وغدا ومستقبلا هو السعي إلى معرفة وتحديد العوامل التي تؤمن رضا العامل مما يسهل عملية الترقية وتحسين الأداء في الهيئات العمومية.

## نتائج الدراسة :

على ضوء موضوع البحث الذي يتمحور حول دور الرضا الوظيفي في ترقية أداء الهيئات العمومية وانطلاقا من المعالجة الدقيقة للبيانات، فإن صدق فرضيات الدراسة يتضح من خلال أننا:

-تؤكد الفرضية الأولى التي تنص على أنه يتزايد الأداء ويتناقص في الإدارات العمومية حسب درجة الرضا الوظيفي وحسب درجة اشباع رغباتهم واحتياجاتهم حيث يبدأ شعور الرضا الوظيفي بالنمو لدى الموظفين عند إحساسهم بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من عمل، وكذلك شعورهم بوجود ترابط بينهم وبين مدراءهم، والذي يظهر عن طريق العلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين، بالإضافة الى الاهتمام بتحفيظهم الدائم والمستمر بغية تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وهو الأمر الذي يؤثر بالزيادة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

-ونؤكد على عدم صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد دور للرضا الوظيفي بأبعاده (نظام الرواتب والحوافز، محتوى العمل و نمط الاشراف) على ترقية أداء الهيئة العمومية الجزائرية بحيث يتم تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق مجموعة من المحفزات المادية والمعنوية لأن رضا العامل عن وظيفته يتحقق بعضها بالجان المادي التي تقدمه المؤسسة محل الدراسة، فالتحفيظ يزيد من شعور العامل بالرضا عن عمله و الذي يحقق الرضا الوظيفي، كما أن الانصاف في منح المحفزات المادية والمعنوية يجعل الموظف راضيا بالاستناد على برامج تقييمية تعتمد على تشخيص أو قياس أداء العاملين انطلاقا من عدة قيم حسب المستويات لمعرفة ما هو كائن وما يجب أن يكون مستقبلا، لتحضير خطط تأهيلية، من أجل تطوير مهارات العمال وقدراتهم وتحقيق الأهداف المرجوة

-تتجه أغلبية النتائج نحو التأكيد على أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فكلما كان مؤشر الرضا الوظيفي مرتفعا كلما ارتفع مؤشر تقييم الأداء و بالتالي يتم تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة، وكلما كان مؤشر الرضا منخفضا كلما انخفض مؤشر الأداء، وهذا يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المرجوة، و عليه تجد المؤسسة محل الدراسة نفسها مجبرة على العمل في صياغة سياسات رئيسية تتعلق بوضع رؤية و اهداف مرتبطة بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين كنظام الأجور و العلاوات، التحفيز ، تقييم الأداء، الثقافة التنظيمية و تنمية روح الفريق.

-ففي ضوء نتائج عملية أدوار الرضا الوظيفي ترسم المؤسسة أهدافها المتوسطة والبعيدة المدى وبالتالي فالرضا الوظيفي يعمل على إنشاء وتحقيق الأداء العالي والتميز للعاملين وهذا ينتج عنه الوصول إلى النتائج و الأرقام المعلقة عنها.

### التوصيات:

مما سبق وبعد الوصول الى النتائج السابقة نقترح على المؤسسة محل الدراسة ، قمنا بتشكيل بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في ترقية أداء الهيئات العمومية و يكون للرضا الوظيفي دورا أساسيا في هذه المساهمة، وهي كالاتي:

- على المؤسسة توزيع المهام بشكل عادل تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين الذين يستحقون، فمعظم الموظفين غير راضون عن عدالة توزيع المهام. العمل دائما على تطوير وتحسن البيئة الداخلية لمكان العمل لأن ذلك يؤدي الى الرضا الوظيفي وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين إذ يؤدي إلى زيادته.

على المؤسسة رفع الأجور حتى يتسنى للموظفين الرضا و بالتالي الرفع من ادائهم، إذ أنه كلما كان الأجر مرتفع كلما زاد الرضا و بالتالي يزداد الأداء.

-على المؤسسة مرافقة الموظفين و ذلك بتحسين معيشتهم والعمل على التخفيض من الضغوط الخارجية خاصة الشخصية منها و كذا الضغوط المتعلقة بالعمل حتى يسمح للموظفين الرضا و الرفع من أدائهم.

-على المؤسسة بناء نظام حوافز عادل يرقى إلى طموحات واحتياجات الموظفين حتى يمكنهم من الرضا الوظيفي و بالتالي تحسين أدائهم.

### أفاق الدراسة :

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة وشاملة في موضوع أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، ويرجع ذلك لتوزيع مفاهيمه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة، و مما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، وبهذا الصدد نقترح عددا من الدراسات المستقبلية، والتي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية، وهي:

- دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المؤسسات العمومية.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ/الكتب:

- 1- ابن منظور ، (1956م)، المجلد 14 ، ص 323.
- 2- أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1983.
- 3- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 4- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 5- صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002 .
- 6- طاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 7- عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2010 عمان الأردن .
- 8- عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر والتدريب ، الطبعة الأولى ، 2015 ، القاهرة .
- 9- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2611 م.
- 10- كشرود عمار الطيب (1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات (مج. الأول، ومج الثاني)، بنغازي جامعة قاريونس.
- 11- محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2010م عمان الأردن .
- 12- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 13- محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015

- 14- منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، 2015 ، القاهرة مصر .
- 15- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، 2115 ، الأردن .
- 16- وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 .
- 17- وفاء فؤاد شابي ، منار عبد الرحمان محمد خضر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، جامعة حلوان ، كلية الاقتصاد المنزلي ، 2003م .
- ب/ الأطروحات و المذكرات:
- 1- أحمد بن سعيد بن سالم ، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ، رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير ، تخصص إدارة تعليمية ، جامعة نزوى ، 2011 م / 2012 م .
- 2- إيمان خويلدات ، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SDC) بور قلة خلال فترة مارس 2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصاد و علوم التسيير و العلوم التجارية ، شعبة العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير بترولي ، السنة الجامعية 2013/2014.
- 3- زرقاوي امال ، اثر الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين ( دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل )، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم ، بسكرة ، 2013/2014.
- 4- زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة ، ذكرة ماستر(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2013/2014.
- 5- سحر بنت خلف سلمان مددين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة لاستكمال نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية، 1020 هـ / 2660 م .
- 6- العديلي ناصر محمد (1983) ، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة ، ع3.

- 7- عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة سكيكدة ، 2007/2006.
- 8- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص حوكمة الشركات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011 .
- 9- مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التربية، تخصص إدارة التربية جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- 10- ونوغي فتيحة ، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأستاذة التعليم العالي ( دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس \_ سطيف \_ )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015/2014 .
- ج/ المجالات:
- 1- خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير جامعة بغداد العراق ، العدد 5، 2013.
- 2- الطائي، ميسر زهير. (2004) أثر الرضا عن العمل في استقرار العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمصارف العاملة بمدينة مرزق. مجلة البحوث الاقتصادية، مج. 15، ع. 1.
- 3- مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، جامعة ورقلة " الجزائر " مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 2 ، 2001.
- د/ المحاضرات:
- 1- قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال ، الملتقى العلمي الوطني ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- 2- نوال شيشة ، زيني فريدة ، استراتيجيات التدريب في ضل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة حول.

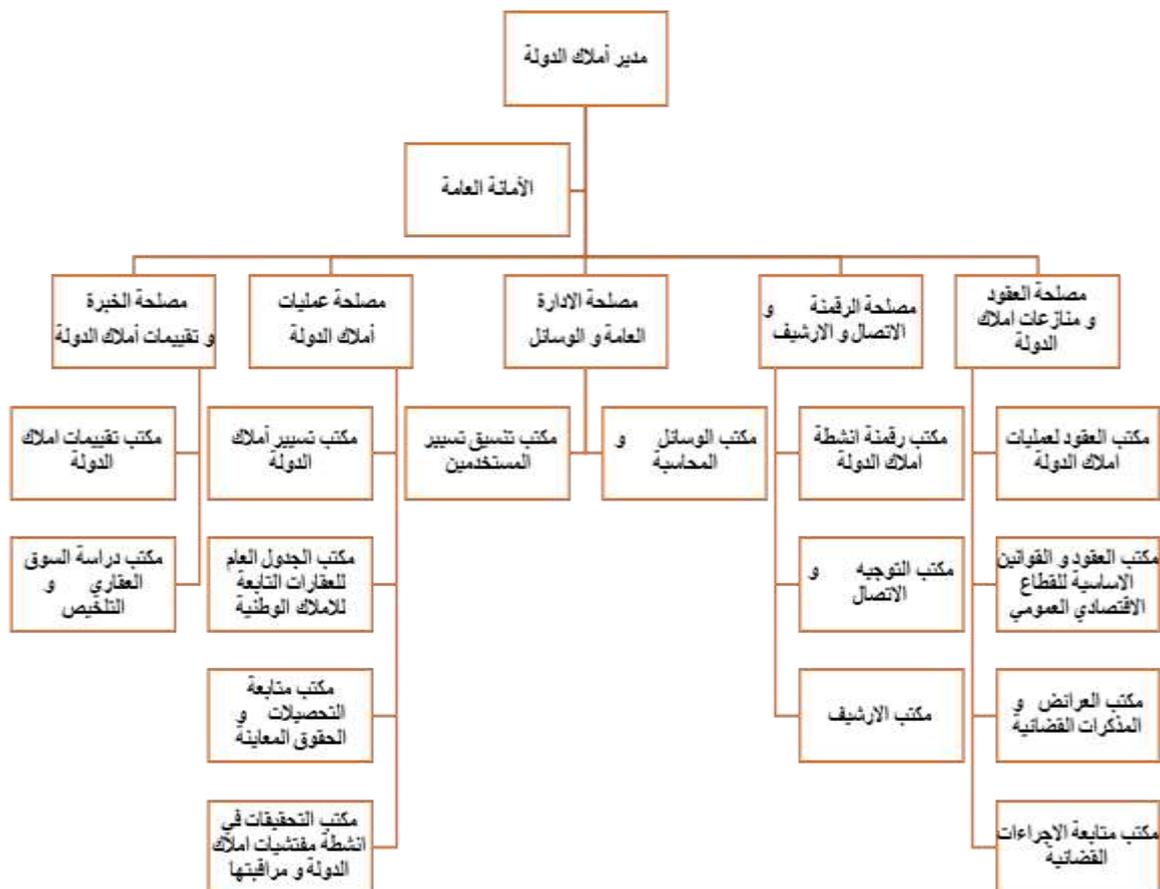
1- عبد الحليم، جلال (2008) الرضا الوظيفي ( المفهوم والأبعاد ) شبكة الإنترنت، موقع إلكتروني :

منتدى الدراسات والأبحاث والكتب الاجتماعية، عبر الرابط : <http://www.ejtemay.com/forumdisplay.php?=8>

تاريخ الزيارة: 2024.03.12 على الساعة 17:15.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت " بلحاج بوشعيب "

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: استراتيجية وادارة الموارد البشرية

الطالبان : دوادية احلام و مليلي امينة



استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص: " استراتيجية وإدارة الموارد البشرية " تحت عنوان " دور الرضا الوظيفي في ترقية اداء الهيئات العمومية الجزائرية " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة. لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة أداة الدراسة، علما ان آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق اهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### القسم الاول: البيانات الشخصية

- 1 الجنس:  ذكر  أنثى
- 2 السن:  من 19 إلى 30  من 31 إلى 40  أكثر من 51
- 3 المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  آخر
- 4 سنوات الخدمة في المؤسسة (الخبرة):  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

### القسم الثاني:

الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
<b>1- الرضا الوظيفي عن نظام الرواتب و الحوافز و المكافآت</b>					
يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع طبيعة العمل الذي اقوم به					
يلبي الاجر الذي اتقاضاه الحاجات الاساسية لي و لأسرتي					
اشعر بانني مقدر بالنظر لما اتقاضاه من اجر					
ان اجري الشهري يعكس تماما ما اقوم به من اعمال					
يعتبر اجري الشهري مناسبا مقارنة مع زملائي في المهنة					

## الملاحق:

					يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع الجهد الذي ابذله
					راض عن اليات الترقية و اجراءات الحصول عليها
<b>2- الرضا الوظيفي عن محتوى العمل</b>					
					اشعر ان عملي ذو اهمية كبيرة
					ان ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة لمحتوى العمل
					احب فعل الاشياء التي اقوم بها في العمل
					اشعر بالفخر عند القيام بعملي
					يشعري عملي بالمتعة و السعادة
					هناك تنسيق جيد بين مختلف الاقسام في العمل
					ان الاضاءة و نظافة و تهوية المكان تتلائم مع محتوى العمل
					توفير الاجهزة و الامكانيات المكتبية الحديثة
<b>3- الرضا الوظيفي عن نمط الاشراف</b>					
					يتوفر مسؤولين على كفاءة عالية في اداء عملهم
					علاقاتي المهنية مع المسؤولين جيدة
					يعطي المسؤولين اهتماما كبيرا بمشاعر الموظفين
					احترم و اقدر المسؤول بشكل شخصي
					يستمتع المسؤولين لأرائنا بشكل دائم
					يمكننا الاتصال بالمستويات العليا دون عوائق
					المسؤول عادل في توزيع العمل بين الموظفين
<b>4- اداء الموظفين</b>					
					الترم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي
					اراعي التوقيت المطلوب لانجاز الاعمال المكلف بها
					لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية و الطارئة بشكل سليم و موضوعي
					انجز عملي وفق الاصول المهنية المتعارف عليها
					لدي القدرة على انجاز ما يوكل الي من مهام اضافية
					اطور مهاراتي في العمل بشكل مستمر
					لدي الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل
					اقوم بتادية اعمال بالذكفاءة و الفعالية المطلوبة

نشكر لكم تعاونكم