الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة لونيسي علي – البليدة 02–

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

العـــنـــــوان:

أسباب تهميش الكفاءات داخل المنظمة و إنعكاساتها على الروح المعنوية للعامل دراسة ميدانية بدائرة مفتاح ولاية البليدة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الإجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

من إعداد الطالبة:

مشـاد شهـرزاد

اشراف الدكتور:

قاسيـمي ناصـر

السنة الجامعية:2021–2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة لونيسي علي – البليدة 02-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

العـــنـــــوان:

أسباب تهميش الكفاءات داخل المنظمة و إنعكاساتها على الروح المعنوية للعامل دراسة ميدانية بدائرة مفتاح ولاية البليدة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الإجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

مـن إعداد الطالبة:

مشـاد شهـــرزاد

امام اللجنة المشكلة من :

1/أ. بن فرحـات فتيحـة استـــاذة بجامعـــة البليـــدة 02	رئيـــســـــا
2/أ.د قاسيمي ناصراستاذ التعليم العالي بجامعة البليدة 02	مشرفا و مقررا
3/أ.دريوش وداد استـاذة محاضرة أ جامعـــة البليـــدة 02	عضوا مناقشا
4/ أ. منـــادلـــي محمـــد استـــاذ بجـامعـــة المديـــــة	عضوا مناقشا
5/أ.بن عودة نصر الدين استـاذ محاضرأ بجامعـة الشلف	عضوا مناقشا
6/أ.نسيسة فاطمة الزهراء استـاذة بجامعـة خميس مليانـة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2021-2022

بسم الله الرحمان الرحيم

شكر و عرفان

اشكر الله العلي القدير الذي انعم علي بنعمة العقل و الدين.

القائل في محكم تنزيله :« **وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ**» (سورة يوسف،الاية 76).

و قال رسول الله(صلى الله عليه وسلم):« **من صنع اليكم معروفا فكافئوه،فان لم تجدوا ماتكافئونه به فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه**»(رواه أبو داود والنسائي بسند صحيح).

اتقدم بخالص الشكر، التقدير و الاحترام الى الاستاذ الفاضل الدكتور: قاسيمي ناصر الذي لم يبخل علي بكل مالديه من معلومات و معارف من اجل مساندتي على اتمام هذا العمل.

والشكر موصول الى كل اساتذتي الكرام ، زادهم الله نورا على نور واخص بالذكر: الاستاذ رتيمي فضيل ،و الاستاذ سبعون سعيد...

كما اتوجه بجزيل الشكر والامتنان والعرفان الى كل من ساندني من بعيد او من قريب في انجاز هذا العمل.

شكرا جزيلا لكم.

الطالبة : مشاد شهرزاد

اهـــــــداء

أهدي هذا البحث الى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة و التميز.

الى من ساندتني في صلاتها و دعائها، نبع العطف والحنان "امي الغالية".

الى من علمني ان الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة "ابي العزيز".

الى الذي سعى لاجل راحتي و نجاحي ، و صبر علي طيلة سنوات دراستي ،زوجي الغالي" رباحي محمد".

الى ثمرة فؤادي ابنائي حفظهم الله و رعاهم :ايمن عماد الدين، نور الهدى، جود، ميرال،الذين اتمنى لهم بلوغ هذه الدرجة يوما ما.

الى كل اخواتي و اخوتي و زوجاتهم ، و هنا اخص بالذكر اخي عبد القادر المتواجد بالغربة.

و لكل من تفضل علي و لو بكلمة طيبة.

ملخص الدراسة

يوفر العمل المقابل المادي لقضاءالحاجات البيولوجية الأساسية ، غير أن هناك مطالب أخرى من بيئـة العمل كتوفير الفراغ الطبيعي و الاجتماعي للعامـل، إتاحة الفرص للتعبيـر عن ارائـــهم و قدراتـــهم و مواهبـــهم ،و تنميـــة مهاراتهم، و الاعتـــراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية، و التقدير و احترام جهودهم، إشراكهم في المسائل المصيرية للمؤسسة كالاستشارة و اتخاذ القرار من خلال توافر فرص الاتصال الشخصي و المباشر ، حيث بدأت المؤسسة تبحث في كيفية تنمية المورد البشـري و الاهتمـام به من خلال فـهم طبيعة سلوكه ، وتصرفاته ،واحتياجاته و تطلعاته في العمل ، فمحيط العمل يمكن أن يجعل العامل راضي و يدفعه للعمل ، كما يمكن أن يؤدي بالعامل إلى حالة من الإحباط و النفور من العمل ،فتوفير الظروف الملائمة لجعل العامل راض من أهم المحاور التي تهتم بها الإدارة الحديثة.

جاءت هذه الدراسة لاظهار العلاقة بين تهميش الكفاءات البشرية في المنظمة وانخفاض الروح المعنوية للعامل ،التي تؤثر بالدرجة الاولى على مستوى الرضا الوظيفي لديه،و شعوره بعدم التقدير من طرف المسير ،بالمقابل تكون هناك ردود افعال لذوي الكفاءات اتجاه هذا الفعل و محاولة معرفة اسباب هذا التهميش الذي يدفعهم الى عدم التفاعل مع اهداف المنظمة.

و لاجل ذلك تم طرح الاشكالية التالية:

ما الذي يجعل الكفاءات تهمش في الادارة الجزائرية ،و ما الذي يؤدي اليه هذا التهميش من الناحية المعنوية لدى موظف هذه الادارة ؟

من خلال التساؤل المطروح في الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية :

01- يؤدي الاختلاف في توقعات المصالح المهنية لدى الموظف المنفذ و الادارة الى تهميش الكفاءة المهنية في الادارة الجزائرية.

02- يؤدي عدم اشراك الموظفين في التسيير و اتخاذ القرارات الى انخفاض الروح المعنوية لديهم .

03- يؤدي تهميش الكفاءات في الادارة بسبب تناقض المصالح و عدم الاشراك الى عدم الرضا الوظيفي لديهم.

تمت الدراسة على مستوى دائرة مفتاح خلال الفترة الممتدة من 2017 الى غاية ماي 2022 ،ابتداء من المرحلة الاستطلاعية الى غاية الوصول الى النتائج النهائية،و قد شملت الدراسة جميع الموظفين في الدائرة و التابعين للادارة المحلية لولاية البليدة المقدرين بـ 28 موظف اغلبهم من الاطارات الادارية ، حيث تم الاعتماد على تقنية المقابلة كاداة اساسية لجمع البيانات التي تم تحليلها عن طريق اتباع المنهج المختلط (نوعي وكمي) ،بالاضافة الى تقنية الملاحظة بالمشاركة لاستكمال عملية التحليل و مناقشة النتائج.

و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي اثبتت صحة فرضيات الدراسة، اهمها:

1- بينت الدراسة أن معظم إطارات دائرة مفتاح يتمتعون بخبرة لا باس بها تفوق 10 سنوات من العمل.

2- أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول تقدير الكفاءات و المهارات داخل المنظمة ،مما ينعكس سلبا على رضاهم الوظيفي.

3- توصلت الدراسة إلى أن تقدير الكفاءات البشرية في دائرة مفتاح في مستواه الأدنى سواء من الناحية المادية كالمكافآت و تعويضات الساعات الإضافية ومنح الخرجات الميدانية، أما من

الناحية المعنوية كالتكريمات و الترقيات و التكوين ،حيث انه لا يوجد تكوين للموارد البشرية على مستوى الدائرة.

4- عبر إطارات دائرة مفتاح في مجال المكانة و التقدير و الثقة بالنفس على أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط، حيث أن إطارات دائـرة مفتـاح لديهم الثقة التامـة في قدراتـهم العلـمية و العملية للتغلب على مشكلات العمل و حلها.

5- إن الرضا الوظيفي لدى موظفي دائرة مفتاح من ناحية تقدير مجهوداتهم و الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل تميل إلى الانخفاض، و هذا راجع إلى أن الإدارة لا تقدم لهم الدافع الضروري لجعلهم أكثر حيوية و مرونة في العمل.

6- بينت الدراسة مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين الموظفين في دائرة مفتاح نظرا لحالة التهميش التي يعيشوها معظم إطارات الدائرة.

7- من خلال الدراســة تبيــن أن مستــوى الرضا الوظـيفـي يختلف من حيث الجنـس بين المـــرأة و الرجـل، حيث نجد أن المرأة العاملة على مستوى دائرة مفتاح أكثر مثابرة و جدية من الرجل، إلا أن حظوظها من التقدير اقل، و هذا ما يجعلها تعبر عن مللها و إحباطها من هذه الممارسات من خلال العطل المرضية و الغيابات و التأخرات.

8- يوافق أغلبية أفراد العينة على أن تهميش الكفاءات يؤثر على معنويات الموظف، و قد يدفعه إلى التفكير في التحويل إلى إدارة أخرى ،أو تعزيز نوايا ترك العمل لديه.

9- أثبتت الدراسة انه لا توجد هناك مشاركة للموظفين في عملية صنع و اتخاذ القرارات، و هذا ما يعتبرونه نوع من التهميش و الإقصاء، الامر الذي اثر على روحهم المعنوية.

10- تخـتلـف طريقـة تعـامل المسؤول مع الموظفين من الناحية العملية، أي حسب أهمية المصلحة و المهام الموكلة لها.

11- هناك تداخـل في مهام بعض المصالح ،نظرا لتعامل المسؤول المباشر مع موظف دون الأخر، وهذا ما يؤدي إلى خلق فوضى في العمل و عدم المتابعة و الإهمال و اللامبالاة.

12- تـبـيـن من خـلال الدراســـة أن ظفـي دائــرة مفتاح يشعـرون بنوع من الاغتـراب الوظيفي، و انعدام العدالة التنظيمية في الدفاع عن حقوقهم المادية و المعنوية ، و هذا ما يعتبرونه قلة تقدير من طرف المسؤول للمجهودات التي يبذلونها على حساب عائلاتهم أحيانا و كذلك صحتهم النفسية و الجسدية.

13- عبر موظفي دائرة مفتاح عن تذمرهم و استيائهم من حالة التحيز في المعاملة بين الموظفين ،هذه الممارسات الدالة على انعدام المساواة أثرت على روحهم المعنوية و الرغبة في العمل، نظرا لوجود نوع من التمييز بين الموظفين.

14- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء ،كما أنهم على ثقة بأنفسهم و بقدراتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم يعتقدون أن المسؤول المباشر (رئيس الدائرة) لم يصل بعد إلى الاقتناع بأنه يمكن الاعتماد عليهم في وضع أهداف مرحلية و تطوير معايير الأداء.

15- معظم الإطارات صرحوا أن المسؤول المباشر لا يعطيهم الحرية الكافية في مناقشة أمور العمل، مما يصعب عليهم أداء مهامهم و يشعرهم بالنفور من العمل و إظهار حالة اللامبالاة.

16- بينت الدراسة ان معظم اطارات دائرة مفتاح،يميلون الى التعامل مع الافراد الذين يتوافقون معهم في القيم والمعايير ،وهذه الاخيرة من المؤشرات الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية للعامل.

17- اثبتت الدراسة ان الحاجة الى التحفيز و تقدير المجهودات المبذولة من طرف المسؤول من اهم الحاجات التي يسعى موظفي دائرة مفتاح الى تحقيقها.

18- من خـلال اجابات المبحوثين، تبين لنا جليا ضرورة الدمج بين الاسلوبين الرسمي و غير الرسمـي في تسـيـير امـور العـمل، لان العامل عبـارة عن فرد مـن مجتمع تنظيمي لــه حـاجاتـه و ارتباطاته النفسيــة و الاجتماعية، فهو عنـد دخولــه لبيــئة العـمـــل لا ينفصل عن ذاته النفسـية و الاجتماعية.

Résumé de l'étude:

Le travail fournit un rendement financier pour répondre aux besoins biologiques fondamentaux des humains, mais il existe d'autres exigences de l'environnement de travail, telles que fournir un espace naturel et social aux employés, offrir des opportunités d'exprimer leurs opinions, leurs capacités et leurs talents, développer leurs compétences, ainsi que ainsi que leur reconnaissance au sein du corps social, et l'appréciation et le respect de leurs efforts, ainsi que leur implication dans les enjeux cruciaux de l'entreprise, tels que le conseil et la prise de décision, à travers la disponibilité d'opportunités de contact personnel et direct, où l'entreprise a commencé à chercher comment développer la ressource humaine et en prendre soin en comprenant la nature de son comportement, de son comportement, de ses besoins et de ses aspirations au travail, car l'environnement de travail peut satisfaire l'employé et le pousser à travailler, et en en retour, il peut conduire l'employé à un état de frustration et d'aliénation du travail, car fournir les conditions appropriées pour rendre l'employé satisfait est l'un des axes les plus importants de la gestion moderne.

Cette étude est venue montrer la relation entre la marginalisation des compétences humaines dans l'organisation et le moral bas du l'employé, qui affecte principalement son niveau de satisfaction au travail et son sentiment de manque d'appréciation de la part du manager, ce qui entraîne des réactions des personnes compétentes vis-à-vis de cet acte et une tentative

de découvrir les raisons de cette marginalisation, qui les pousse à ne pas interagir avec les objectifs de l'organisation.

Sur cette base, le problème suivant a été soulevé :

Qu'est-ce qui fait que les compétences sont marginalisées dans l'administration algérienne, et quelles sont les conséquences de cette marginalisation d'un point de vue moral pour l'employé de cette administration ?

A travers la question posée dans le problème, les hypothèses suivantes ont été formulées :

01- La différence dans les représentations des intérêts professionnels de l'agent d'exécution et de l'administration conduit à la marginalisation de la compétence professionnelle dans l'administration algérienne.

02- Négliger d'impliquer les employés dans la gestion et la prise de décision conduit à un manque de moral.

03- La marginalisation des compétences dans l'administration conduit à susciter chez elles des manifestations d'insatisfaction au travail.

L'étude a été menée au niveau de la daïra de Muftah pendant la période de 2017 à mai 2022, depuis la phase exploratoire jusqu'à l'obtention des résultats finaux. L'étude a inclus tous les fonctionnaires de la daira et ceux de l'administration locale de Blida, estimés à 28 fonctionnaires, dont la plupart sont des cadres administratifs ; Où la technique d'entretien a été utilisée comme outil de base pour collecter les données analysées en suivant la méthode mixte (qualitative et quantitative), en plus de la technique d'observation participative pour compléter le processus d'analyse et discuter des résultats.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats qui ont prouvé la validité des hypothèses de l'étude, dont les plus importantes sont :

1- L'étude a montré que la plupart des cadres de la daïra de Muftah ont une bonne expérience de plus de 10 ans de travail.

2- Les résultats de l'étude ont montré des attitudes négatives des membres de l'échantillon quant à l'estimation des compétences et des aptitudes au sein de l'organisation, ce qui affecte négativement la satisfaction au travail.

3- L'étude a conclu que l'évaluation des compétences humaines dans la daira de Muftah est à son niveau le plus bas, que ce soit en termes matériels, comme les primes et la récompensation des heures supplémentaires et les indemnités des sorties sur le terrain, ou en termes de moral, comme les honorassions, les promotions et la formation, puisqu'il n'y a pas de formation pour les ressources humaines au niveau de la daira.

4- Les employés de la daira de Muftah - dans le domaine du prestige, de l'appréciation et de la confiance en soi - ont exprimé que le niveau de satisfaction au travail est moyen, car les cadres de la daira ont pleinement confiance en leurs capacités scientifiques et pratiques pour surmonter et résoudre des problèmes au travail.

5- La satisfaction au travail des employés de la daira de Muftah - en termes d'estimation de leurs efforts et de sentiment d'appartenance à l'environnement de travail - est en baisse, et cela est dû au fait que la direction ne leur fournit pas la motivation nécessaire pour les rendre plus dynamique et flexible au travail.

6- L'étude a montré un niveau moyen de satisfaction au travail parmi les employés de la daira de Muftah en raison de la marginalisation vécue par la plupart du personnel du département.

7- L'étude montre que le niveau de satisfaction au travail diffère selon le sexe entre les femmes et les hommes, car nous constatons que les femmes travaillant au niveau la daira de Muftah sont plus assidues et sérieuses que les hommes, mais leurs chances d'appréciation sont plus faibles, et c'est ce que leur fait exprimer leur ennui et leur frustration

face à ces pratiques, à travers les congés maladie, les absences et les retards.

8- La majorité des répondants s'accordent à dire que la marginalisation des compétences affecte le moral de l'employé, et peut le pousser à penser à une mutation dans un autre service ou à renforcer ses intentions de quitter son emploi.

9- L'étude a prouvé qu'il n'y a pas de participation des employés dans le processus de prise de décision, et c'est ce qu'ils considèrent comme une sorte de marginalisation et d'exclusion, qui a affecté leur moral.

10- La façon dont le fonctionnaire traite les employés varie en pratique, c'est-à-dire selon l'importance de l'intérêt et des tâches qui lui sont confiées.

11- Il y a un chevauchement des tâches de certains services dû au fait que le responsable traite avec un fonctionnaire sans l'autre, ce qui conduit à créer du chaos au travail, un manque de suivi, de la négligence et de l'indifférence.

12- Il a été constaté à travers l'étude que les employés du service concerné ressentent une sorte d'aliénation au travail, et le manque de justice organisationnelle dans la défense de leurs droits matériels et moraux, et c'est ce qu'ils considèrent comme un manque d'appréciation de la part du responsable pour les efforts qu'ils font au détriment de leur famille parfois, ainsi que de leur santé psychologique et physique.

13- Les fonctionnaires ont exprimé leur grogne et leur insatisfaction face à l'état de partialité dans les relations avec les fonctionnaires, ces pratiques indiquant une inégalité affectant leur moral et leur désir de travailler, en raison de l'existence d'une sorte de discrimination entre les employés.

14- Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe un niveau de coopération approprié entre collègues, et qu'ils ont confiance en eux et

en leurs capacités à assumer des responsabilités, mais ils estiment que le responsable direct (le chef de la daira) n'a pas encore atteint la conviction qu'on peut s'appuyer sur eux pour fixer des objectifs intermédiaires et élaborer des normes de rendement.

15- La plupart des cadres ont déclaré que le responsable direct ne leur laisse pas suffisamment de liberté pour discuter des affaires de travail, ce qui rend difficile l'accomplissement de leurs tâches et leur sentiment d'aversion au travail et d'indifférence.

16- L'étude a montré que la plupart des cadres ont tendance à traiter avec des individus qui leur ressemblent dans les valeurs et les normes, et ces derniers font partie des indicateurs sociaux affectant le moral du travailleur.

17- L'étude a prouvé que le besoin de motivation et d'appréciation des efforts de la part du fonctionnaire est l'un des besoins les plus importants que les fonctionnaires de la daira de Muftah s'efforcent de satisfaire.

18- À travers les réponses, il nous est apparu la nécessité de fusionner les méthodes formelles et informelles dans la gestion des affaires de travail, car le travailleur est un individu d'une communauté organisationnelle avec ses besoins et ses relations psychologiques et sociales, comme lors de son entrée dans le environnement de travail, il n'est pas séparé de ses dimensions psychologiques et sociales.

فهرس المحتويات

شكر و عرفان .....

اهـــــــداء.....

ملخص الدراسة .....

فهرس المحتويات .....

قائمة الجداول.....

قائمة الاشكال .....

قائمة الملاحق .....

مقدمـة..... 25

الفصل الأول: مدخل منهجي للدراسة 29

1-1- أسباب الدراسة 29

1-2 اهداف الدراسة 29

1-3-إشكالية الدراسة 30

1-4- فرضيـات الدراسة 33

1-5- تحديــد المفاهيــم 34

1-6-المقاربة النظرية للدراسة..... 57

1-7-الدراسات السابقة 60

1-7-1 الدراسات التي تناولت محور الكفاءة المهنية و الادارية..... 60

1-7-2 الدراسات التي تناولت محور الروح المعنوية 63

1-7-3 الدراسات التي تناولت محور الرضا الوظيفي 67

1-8- صعوبات الدراسة 72

الفصل الثاني : الكفاءات البشرية في المنظمة..... 76

تطورها،انواعها،وخصائصها 76

تمهيـد 76

2-1- ماهية الكفاءة 76

2-1-1- التطور التاريخي لمفهوم الكفاءة 77

2-1-2 مفاهيم مرتبطة بالكفاءة..... 82

2-2- موارد و خصائص الكفاءات البشرية 85

2-2-1- موارد الكفاءات البشرية 85

2-2-2- خصائص الكفاءات البشرية 93

2-3- أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها 95

2-3-1- أنواع الكفاءات البشرية 95

2-3-2- أهمية الكفاءات البشرية في المنظمة 103

2-4- تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة 107

2-4-1- مفهوم تسيير الكفاءات 107

2-4-2- مقاربات تسيير الكفاءات 109

2-4-3- مراحل تسيير الكفاءات 111

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي و نظرياته..... 116

تمهيـد 116

3-1- نظريات الرضا الوظيفي 117

3-1-1- نظرية الحاجة(إبراهام ماسلو) بين الحاجات الأساسية و تحقيق الذات 117

3-1-2- نظرية العاملين(هيرز برج)العوامل الدافعة في تحقيق الرضا الوظيفي..... 119

3-1-3 - نظرية سشين و الدافع المادي كأهم عوامل الرضا الوظيفي 122

3-1-4 - نظرية عملية المقاومة عند " لاندي" 122

3-1-5- نظرية تدعيم السلوك لـ"فريديريك سكتير"(علاقــة توافقية بين بيئة العمل و تحقيق الرضا الوظيفي) 123

3-1-6- نظرية العدالة و المساواة من خلال تقدير الكفاءات و تحقيق الرضا الوظيفي 123

3-1-7- دراسة كروزييه(العلاقة بين عوامل الجنس و العمر و الرضا الوظيفي) 125

3-1-8 - نظرية الإنجاز من خلال تحقيق حاجات الفرد 125

3-1-9- نظرية التكيف الوظيفي من خلال توافق كفاءة الفرد مع وظيفته..... 126

3-1-10-نظريةالتوقع عند فروم في تحقيق التوازن النفسي إجتماعي للفرد العامل..... 126

3-1-11- نظرية القيمة عند لوك في إبراز أهداف العمل الخاصة بالفرد 128

3-1-12- نظرية الجماعة المرجعية من خلال التأثيرعلى الحاجات الإجتماعية للفرد العامل 128

3-1-13 نظرية تحديد الهدف 129

3-2 عناصر الرضا الوظيفي 129

3-3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي..... 134

3-4 طرق قياس الرضا الوظيفي..... 138

3-5 نتائج الرضا الوظيفي..... 141

خلاصــة 144

الفصل الرابع : الروح المعنوية في ميدان العمل 148

تطورها،انواعها،و خصائصها 148
تمهيـد 148
4-1- تطور الإهتمام بالروح المعنوية 148
4-2- أهمية الروح المعنوية..... 150
4-3 – مؤشرات الروح المعنوية في المنظمة..... 152
4-4 طرق تنمية الروح المعنوية..... 156
4-5 – العوامل المؤثرة في الروح المعنوية..... 161
4-6- خصائص ومحددات الروح المعنوية 165
4-6-1- خصائص الروح المعنوية 165
4-6-2- محددات الروح المعنوية..... 166
4-7- قياس الروح المعنوية 167
4- 8- العلاقة بين تقدير الكفاءات البشرية والروح المعنوية..... 169
خلاصة 171
الفصل الاول:الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 176
تمهيد..... 176
1-1- مجتمع و عينة الدراسة 176
1-2- مجالات الدراسة..... 177
1-3- المناهج المستخدمة في الدراسة..... 178
1-3-1-الاسلوب المسحي 179
1-3-2-اسلـوب دراسة حالــة 180

1-3-3-اسلوب تحليل المضمون 180
1-3-4 المنهج الكمي الاحصائي 181
1-3-5 المنهج المختلط 181
1-4- ادوات الدراسة(ادوات جمع المعلومات) 182
1-4-1-الادوات النظرية 182
1-4-2- الادوات التطبيقيــة 182
الفصل الثاني:المعالجة السوسيولوجية لبيانات الدراسة..... 187
تـمهيــد..... 187
2-1 عرض حالات المقابلة..... 187
2-2 عرض و تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة 262
2-2-1 عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الاولى 268
2-2-2 عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية..... 289
2-2-3 عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة 308
2-3 نتائج الدراسة..... 319
خاتـمــة 322
المراجــع..... 326
الملاحق 343
ملحق رقم 01: دليل المقابلة 343
ملحق رقم02:التعريف برنامج (Qualitative Data Analysis) MAXQDA..... 345
ملحق رقم03: فئات الموضوعات لأسئلة المقابلة 347

قائمة الجداول:

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	268
02	توزيع افراد العينة حسب السن	269
03	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	271
04	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	272
05	توزيع افراد العينة حسب الالمنصب المشغول	273
06	مدى امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول مؤهلات و خبرات الموظفين	275
07	المكانة التي يحظى بها التكوين في المؤسسة	277
08	كيفية اعتناء المؤسسة بالكفاءات	278
09	نظام توزيع الاجور في المؤسسة	279
10	المعايير التي يتم من خلالها الترقيات في المؤسسة	281
11	النظام المعتمد من طرف المؤسسة فيما يخص المكافات و الحوافز	282
12	علاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية	284
13	كيفية تعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا	286
14	النظام الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات	288
15	العلاقة بين امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول الموظفين و نظام المكافات و الحوافز المتبع فيها	290
16	العلاقة بين نظام توزيع الاحور و علاقة المسؤول بالموظفين في المصالخ المهنية للمؤسسة	292
17	العلاقة بين طريقة تعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا و نظام اتخاذ القرارات في المؤسسة	294
18	تعامل المسؤول مع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظفين	296
19	الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل	298
20	علاقة الموظف بالمسؤول	299
21	ردة فعل الموظفين في حال تغييرهم لقسم اخر دون استشارتهم	300
22	مساهمة عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في احباطهم	302

23	الاسباب المرتبطة ببقاء الموظف في مؤسسته	304
24	رؤية الموظف لموقعه في العمل	305
25	كيفية اصدار الموظف للقرارات لو كان الرئيس	307
26	العلاقة بين كيفية تعامل المسؤولين مع اقتراحات و ابتكارات الموظفين و مدى مساهمة عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في احباطهم	309
27	العلاقة بين بقاء الموظف في المؤسسة و علاقته بالمسؤول	311
28	العلاقة بين ردة فعل الموظفينفي حالة تغييرهم لقسم اخر دون استشارتهم و كيف يرون موقعهم في العمل	313
29	الامور التي تجعل الموظف يشعر بالرضا و الاستقرار في العمل	315
30	نسبة شعور الموظف بالرضا في العمل	316
31	كيفية مساهمة الحوار و المعاملة الحسنة في تحقيق الرصا الوظيفي للموظف	317
32	مساهمة اشراك الموظفين في التسيير في تحقيق رضاهم الوظيفي	319
33	المؤشرات التي تجعل الموظفين يصلون الى الرضا الوظيفي	320
34	الاضرار التي تترتب عن عدم رصا الموظف عن وظيفته و احساسه بالاحباط اتجاه عمله	321
35	العلاقة بين مساهمة الحوار و المعاملة الحسنة بين الموظف و المسؤول في الرضا الوظيفي و مساهمة اشراك الموظفين في التسسر في رضاهم	323
36	العلاقة بين الامور التي تجعل الموظف يشعر بالرضا والاستقرار في العمل ونسبة الشعور بالرضا الوظيفي	325

قائمة الاشكال:

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
01	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	36
02	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	37
03	العناصر المكونة للسلوك التنظيمي	58
04	مكونات كفاءات الافراد(موارد الكفاءات)	94
05	الكفاءات الفردية	99
06	تسلسل الحاجات حسب هرم ماسلو	122
07	نموذج هيرزبرغ للدافعية و المحافظة على الاستمرار/نموذج ماسلو لاسبقية الحاجات	125
08	الهياكل التنظيمية لدائرة مفتاح	183
09	توزيع افراد العينة حسب الجنس	268
10	توزيع افراد العينة حسب السن	270
11	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	271
12	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	272
13	توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول	274

قائمة الملاحق:

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
01	دليل مقابلة	350
02	التعريف برنامج MAX QDA (Qualitative Data Analysis)	352
03	فئات الموضوعات لاسئلة المقابلة	354

الباب الاول

الجانــب النظــري للدراســة

مـقـدمــة:

يعتبر الإهتمام بالكفاءات البشرية داخل العمل من المواضيع الحديثة التي تهتـم بها الإدارة الإستراتيجيـة الحديثـة، و هـذا راجـع إلى إقتنـاع أصحاب الفكر الإداري التنظيمي بأن بقاء المؤسسة أو زوالها يعتمد علـى العنصـر البشـري الذي يتمتـع بالمعرفـة و المهـارة العلميـة و العمليـة تمكنـه من الدفـع بالمؤسسـة إلـى تحقيق أهدافها، و قدرتها على المنافسة و مواجهة ظروف البيئة الخارجية المتغيرة .

فالعنصر البشـري من طبيعتـه الإستطـلاع و فهـم ما حولـه من عوامـل محسوسة و غيبية لكشف الحقائق، و تشكل جملة المعارف و الكفاءات الإطـار المرجـعي للفعـل التنظيمي للعامل و تعامله مع مختلف المواقف داخل المنظمة التي تدفـع العامـل من خلال نظامـها الداخلـي و القوانين السائدة فيها إلى إنتهاج أفعال عقلانية تجعل أدائه فعالا في المنظمة ،من خلال مهاراته العلمية و العملية و ثقافته التنظيمية التي تحدد درجة كفائته، و هذا ما ركزت عليه مختلف المداخل النظرية في تحليل المنظمات التي تذهب إلى أن التركيز على الجانب التقني في المنظمة غير كاف للنهوض بها و جعلها قادرة على الاستمرار في مجالها ، بل أشارت إلى ضرورة الإهتمام بالجانب الإنساني للعنصر البشـري من خلال تطويـره و تحفيـزه و تكوينه المستمر و الإهتمام به من حيث رضاه و إرتفاع معنوياته و هذا ما يميز التخطيط الحديث الذي يأخذ في الإعتبار عنصر الكفـاءة و الخبـرة و مستـوى تكويـن العنصـر البشـري للدفـع بالمنظمـة نحـو التغيـير و الإستمرار و الإستقرار أمام المتغيرات البيئية الخارجية التي من شأنها أن تؤثر على بناء المنظمة إذا ما كانت غير مستعدة لها .

فالعنصر البشري يمنح أي مؤسسـة مهمـا كانت طبيعـة نشاطها القدرة على المنافسـة و البقـاء، غيـر أن هناك بعض المسيريين يهمشون هذا الجانب من التنظيم و يركزون على

الجانب التقني فقط فيتجاهلون عن قصد أو دون قصد الكفاءات البشرية المتوفرة لديهم مما قد يؤثر على فعالية الأداء و تحقيق أهداف المنظمة .

و من خلال دراستنا هذه أردنا تسليط الضوء على الأسباب الحقيقية وراء تجاهل بعض المسيرين للكفاءات الموجودة و تأثير ذلك على الروح المعنوية للفرد العامل و كذا درجة رضاه عن العمل و مدى عطائه داخل المنظمة.

و لتحليـــل هذا الموضـــوع قسمـنـــا الدراسة الى بابين :باب نظري، و اخر ميداني، حيث يشمل الباب النظري للدراسة اربعة فصول، الفصل الاول يتعلق بمدخل منهجي للدراسة،اما الثاني يتمحور حول الكفاءات البشرية في المنظمة،تطورها،انواعها،وخصائصـــها،الثالث الرضا الوظيفي و نظرياته، فالرابع الروح المعنوية في ميدان العمل،تطورها،انواعها،و خصائصها ،اما بالنسبة للباب الثاني الخاص بالجانب الميداني للدراسة فهو يشمل على فصلين اثنين هما:الفصل الاول و يتعلق بالاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،اما الثاني المعالجة السوسيولوجية لبيانات الدراسة.

الفـصـل الأول

مدخل منـهجي للدراسة

الفصل الأول: مدخل منهجي للدراسة

1-1 اسباب الدراسة

2-1 اهداف الدراسة

3-1 اشكالية الدراسة

4-1 فرضيات الدراسة

5-1 تحديد مفاهيم الدراسة

6-1 المقاربة النظرية للدراسة

7-1 الدراسات السابقة

8-1 صعوبات الدراسة

الفصل الأول: مدخل منهجي للدراسة

1-1- أسباب الدراسة :

إن إقبال الباحث على دراسة موضوع معين يكون ناتجا عن رغبته الملحة في الوصول إلى نتائـــج و أهداف معينة تكون في البداية غامضة و غير واضحة بالنسبة له، فتدفـــعه تلك الحـيرة و الغموض إلى دراسة هذا الموضوع، كذلك الأمر بالنسبة لنا ، فقد تم اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- معرفة الأسباب التي تجعل المسير يتجاهل الكفاءات المتوفرة لديه.
- كيفية تحديد مستوى الكفاءة و انعكاساتها على درجة الرضا لدى الفرد العامل.
- معرفة العلاقة بين تهميش الكفاءات و انخفاض الروح المعنوية للعامل.
- معرفة ردود أفعال الأفراد ذوي الكفاءات العالية عند إحساسهم بنوع من التهميش في العمل.

1-2 اهداف الدراسة:

- الوصول إلى نتائج علمية تبين أهمية العنصر البشري داخل المنظمة .
- الوصول إلى حقائق علمية مبرهنة توضح العلاقة بين نمط و طريقة التسييـــر داخل المنظمـــة و درجة التحفيز لدى الفرد العامل.
- معرفة مدى رضا العاملين في المؤسسة الجزائرية عن بيئة العمل الوظيفية .
- إثبات أن الإدارة الحديثة و الرشيدة لا يمكنها المنافسة و الاستمرار من دون الاهتمام بكفاءتها.
- إعطـــاء الطابـــع السوسيـــولوجـــي للدراســـة الذي يميـــز دراسة هذا الموضـــوع في فـــروع و تخصصات أخرى.

- التأكيد على أهمية رضا العاملين و ارتفاع معنوياتهم في نجاح المنظمة .

- إسقاط المعرفة العلمية على الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية.

- محاولة الكشف عن المشكلات الاجتماعية النفسية التي يعاني منها العامل في المؤسسة الجزائرية.

- تقديم نتائج و توصيات تساعد المسيرين في كيفية التعامل مع الكفاءات للاستفادة منها قدر الإمكان.

1-3-إشكالية الدراسة :

اتجهت مختلف الدراسات العلمية الأكاديمية اليوم إلى دراسة مختلف التغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية و كذا الاجتماعية التي تواجه العالم في الوقت الراهن، و تأثيراتها على البناء و النسق التنظيمي للمجتمعات و المؤسسات المكونة لها ، بما في ذلك الجانب المادي و الإنساني المكون لها، الذي أصبح يأخذ أبعادا كثيرة نظرا للأهمية القصوى في البناء التنظيمي و التفاعلالاجتماعي بين أفراد المؤسسة الواحدة مهما كانت طبيعتها.

في هذا الصدد ، تجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات النظرية الكلاسيكية للموارد البشرية كانت تذهب إلى أن الجانب المادي بالنسبة للعامل هو الحافز أو الدافع بالدرجة الأولى إلى أداء أفضل ، الذي يؤدي بالضرورة إلى الإحساس بنوع من الراحة الداخلية ، و لعل أشهر هذه الدراسات تلك التي قادت الميدان العلمي إلى ظهور مايسمى بنظرية الإدارة العلمية لصاحبها " **فريديريك تايلور**" (1856-1915) ، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة الأفراد ، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال التنقيب عن أفضل الآليات الفعالة للحفاظ على قوة العمل، الإنتاجية و رفع مستويات الكفاءة و عليه فقد ركز " **تايلور** " على أهمية الحوافز المادية ،حيث افترض أن الموظفين لايمكن تحفيزهم إلا من خلال

الرواتب و الحوافز المالية فقط ،لتأتي بعدها نظريات ودراسات أخرى انطلقت من مواطن الضعف في النظريات السابقـــة و أغفلت جوانب أخـــــرى كانـــت السبب فـي قيـــام مدارس فكرية جديـــدة ، الأمر الذي يقودنا للإشارة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لصاحبها "**إلتون مايو**" التي قامت على نقد المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع إدارة الأفراد ، وذلك بطرحها للجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد العاملين غير ذلك الذي ركزت عليه المدرسة الكلاسيكية ، حيث ذهبت إلى أن تحقيق التقارب بين القيادة و جماعات العمل هو إدماج التنظيم غير الرسمـــي في التنظيم الرسمـي عن طريـــق إشراك العمال في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

و قد أثبتت معظم الدراسات الحديثة أن الاهتمام بالعنصر البشري داخل الأنساق التنظيمية المختلفة للمؤسسة هو الركيزة الرئيسية للنهوض بها ،فعلى عكس النظريات الكلاسيكية و ما ميزها من صرامة و جمود ، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية و الاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم ، مشاعرهم و اتجاهاتهم على أداء التنظيم باعتبار أن المنظمة نظام مفتـــوح يؤثـــر و يتأثـر بمجموعة من المحددات البيئيـــة ،الاجتماعيـــة، التكنولوجـية و الاقتصادية ، كما أنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين خاصة فيما يتعلق بتقدير الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة من حيث العملية الاتصالية أو نظام الأجور أو المشاركة في اتخاذ القرارات و كذا عملية التحفيز سواء المادي أو المعنوي، هذا الأخير الذي يكون له الأثر في نفسية الفرد العامل و الرفع من معنوياته نحو أداء أفضل و فعالية لبلوغ الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسة.

فالكفاءة المرتبطة بالفرد تتمثل في أدائه للأعمال الموكلة اليه بفعالية عالية معتمدا في ذلك على الخبرات العلمية و العملية المكتسبة و مختلف المعارف و المهارات المرتبطة بالوظيفة المشغولة، لتصل إلى درجة الإبداع و تطوير المعارف ذات الصلة بالمهنة و التي تنعكس بالضرورة

على فعالية و كفاءة المؤسسة من خلال العلاقة بين الموارد و النتائج المحققة، وأن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى مايمكن من الأهداف الذي تسعى إليها من خلال مواردها البشرية المتاحة وفق احتياجات المؤسسة و السوق الدولية .

هذه الموارد البشرية تحتاج إلى نوع من التقدير و الاهتمام من خلال الاستجابةلاحتياجاتها المادية و النفسية للرفع من روحها المعنوية، حتى يكرس الفرد العامل الكفؤ كل وقته و جهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و الشعور بالرضا عن العمل الذي يزاوله و المؤسسة التي ينتمي إليها، فيحسن من أدائه في العمل و يعمل على تطوير متطلبات الوظيفية، فينخفض لديه الشعور بالاغتراب مع تنمية روح الانتماء من خلال التقدير و المشاركة في قرارات المؤسسة،و الإحساس بأنه فرد فعال يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها من خـــلال الاستعـــدادات النفسيـــة و العاطفية و العقلية التي تدعم شخصيته نحو التنظيم و الالتزام الجماعي، حيث تعتبر الروح المعنوية الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل ، لذلك فإن هذه المعنويات لايمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة العاملين، لذلك فنحن يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما من خلال صور العلاقات الإنسانية السائدة في جوها لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها ، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية الذي ينعكس على مردودية الفرد و المنظمة.

في هذا الصدد، قارن بعض العلماء و منهم " **كارتر و هيمان**" بين خمس ورشات لصناعة السفن، كانت تختلف فيما بينها من حيث مستوى الروح المعنوية و من حيث عدد كبيـــر من المتغيـرات، مثـل الظروف المعيشيـة ، العلاقات بين العمال و الإدارة و مستـــوى الإنتـــاج فوجدوا أن هناك علاقة سببية دائرية بين الروح المعنوية و الإنتاج (أي الفعالية)، بمعنى ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج و زيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى ارتفاع الروح

المعنوية،وعلى هذا فقد وجدوا أن الإنتاج (الفعالية) يظل مرتفعـــا رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال، فيما إذا كان هؤلاء العمال يشعرون بالفخر و الاعتزاز بنجاحهم في العمل [1]،حيث يتوقف مستوى الروح المعنوية للجماعة على عدة عوامـــل مادية ، معنوية و اجتماعيـــة، وعلى كل ما يحيط من أعضائها من جو مادي و آخر معنوي ،وكذا مدى إرضاء الجماعة لحاجـــاتها العضوية و النفسية الإجتماعية .

فالروح المعنوية للعاملين مرهونة بعوامل و ظروف شتى أهمـــها : ظروف فيزيقيـــة جيـــدة و أجور معقولة عادلة و قيادة ديمقراطية و تقدير منصف لا تحيز فيه لمجهود العامل و شخصيته على ما يقوم به من أعمال ممتازة و إشراكه في وضع خطة العمل و أهدافـه و الاستمـــاع إلى شكواه إن شعر أنه ظلم و إتاحة فرصه التقدم و الترقية أمامه، و إشعـــاره أن المؤسســـة تهتـــم براحتـــه و كرامتـــه إلى غيـــر ذلك من العوامل و الظروف، فالذي يقـــيس نـــوع الروح المعنوية و مستواها هو الجهد السيكولوجي الذي يوجد في هذه الظروف.

و من خلال دراستنا هذه نحاول تسليط الضوء على تأثير تهميش الكفاءات و تجاهل قدرات الأفراد العاملين على الروح المعنوية لديهم، و كذادرجة الرضا الوظيفي لديهم من خلال التساؤل التالي:

ما الذي يجعل الكفاءات تهمش في الادارة الجزائرية، و ما الذي يؤدي اليه هذا التهميش من الناحية المعنوية لدى موظف هذه الادارة ؟

1-4- فرضيـــات الدراسة :

من خلال التساؤل المطروح في الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية :

---

[1] علـي زكـار،" **المعنويـــة و أثرهـــا فـــي الإنتـــاج الصـــناعي فـــي الجزائـــر**"، دراسـة لنيـل شـهادة دكتـوراه الدرجـة الثالثة ،جامعة الجزائر ، 1987 ، ص 81.

01- يؤدي الاختلاف في توقعات المصالح المهنية لدى الموظف المنفذ و الادارة الى تهميش الكفاءة المهنية في الادارة الجزائرية.

02- يؤدي عدم اشراك الموظفين في التسيير و اتخاذ القرارات الى انخفاض الروح المعنوية لديهم.

03- يؤدي تهميش الكفاءات في الادارة بسبب تناقض المصالح و عدم الاشراك الى عدم الرضا الوظيفي لديهم.

1-5- تحديـــد المفاهيـــم :

الكفـــاءة :

هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة" **TodothingsRight** " و تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج و ترتبط بمسألة ماهو مقدار المداخلات من المـــواد الخـــام و الأمـــوال و النـاس اللازمة لتحقيق مستـوى معيـن مـن المخرجـات أو الهدف المنشود ، و تعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف و أن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية لقياس الكفاءة و تعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات / الناتج إلى المدخلات[1].

و تعرف الكفاءة في قاموس"**OXFORD**"على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفؤ هو الذي يمتلك القدرة و السلطـــة و المهـــارة و المعرفـــة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح[2].

---

[1] احمد سيد الكردي،**الفرق بين الكفاءة و الفاعلية** http://kenanaonline.com/ahmedkordy09/02/2018

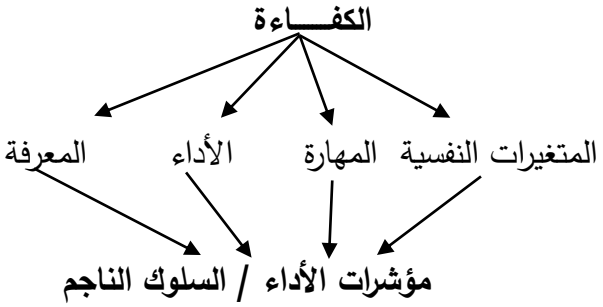
[2] Oxford Advanced Learner's Dictionary . Louder Oxford Universities. P 232.

أما تعريفها الوارد في قاموس "**La Rousse Commercia**" فحـــددها في الأعمـــــال التجارية و الصناعية على أنها مجموعة المعارف و القدرات و التصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات و إتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة[1]، و تشير الكفـاءة إلى المهارة العملية و الآنية و القصيرة[2] .

لقد تناول " **بارتو** " مفهوم الكفاءة بحيث أشار إلى أن معيار الكفاءة على المستوى الوطنـــي أو المؤسسة هو زيادة كمية الإشباع في ظل الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و بالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع أكبر من ذلك المتحقق من نفس الحجم المستخدمة[3].

وحسب **(Caird 1992)** يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة و المهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين[4]، و سنوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



---

[2] عذراء بن شـــارف ،"**التسييـــر بالكفاءات في مؤسســـات المعلومات، رؤى النظريـــة و تطبيقـــات عملية** "، العدد 41 ، مارس 2016 تاريخ الإطلاع 2018/03/31 . cybrarians journal

[3] Fanny Barbier,André Brunetière **." Manifeste Pour le lien sociale"**. édition liaison. paris . 1993 . p 1.

[3] محمد يحي عويس،"**مذكرات في تاريخ الفكر الإقتصادي**"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1983 ص221.

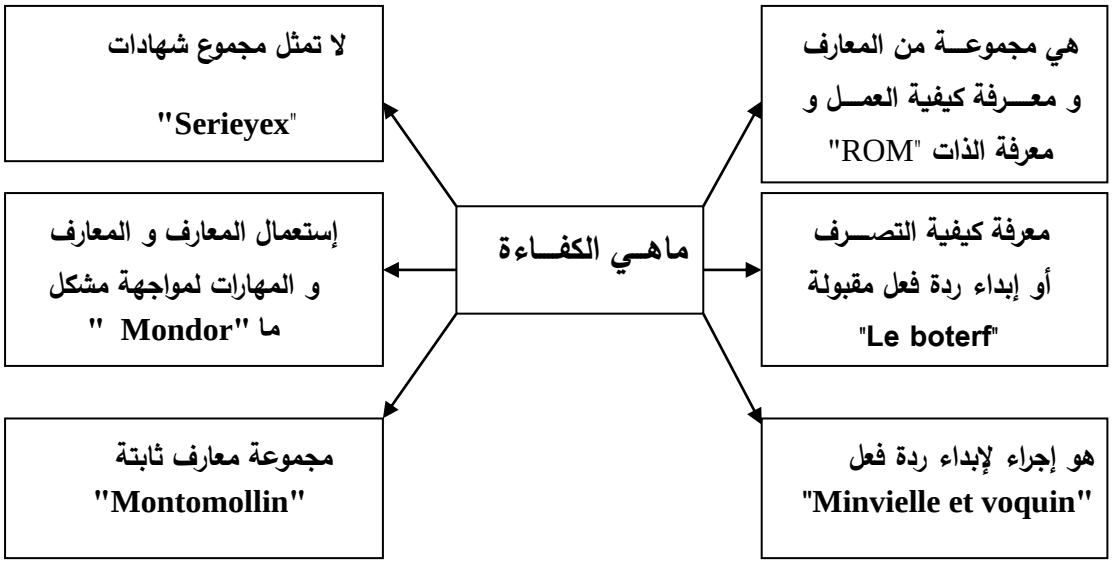
[4] كمال منصوري، سماح صويلح، "**تسيـير الكفاءات : الإطار المفاهيمي**"، مجلـة أبحـاث إقتصاديـــة و إداريـــة و المجالات الكبرى ، ع 07 جوان 2010، ص 50.

أما بالنسبة للفرد فهي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، كما تعرف الكفاءة على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة و الواضحة و القابلة للقياس في إطار النشاط[1].

أما من وجهة نظر الإدارة ، فالكفاءة تعني النظام القادر على تخفيض تكاليف موارد الأزمة لإنجاز الأهداف المحددة و المرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام [2].

و سنبين الاختلافات الكثيرة لمفهوم الكفاءةمن خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 02 : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات[3].



المصدر:" C.DEJOUX :" La compétence au cœur du succès de votre entreprise Édition d'organisation . Paris . 2000 . P 22

[1] إيمان نور الدين ، صورية كحول،" **الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة**، وجهة نظر أصحاب المصلحة"، مشروع بحث ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، 2007 ، ص 02.

[2]ثابت عبد الرحمن إدريس،"**كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية**"، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ، ص145.

[3] عبد القادر هاملي، "**وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2011/2010 ، ص51.

حسـب هذا الشكل يتضح لنا جليا التعاريف المختلفة للكفاءات من مفكر إلى آخر، حيـث نجد أن البعض يتطرق في مفهومه للكفاءة إلى بعد من أبعادها كالمعارف أو المهارات أو حسن التصرف ، في حين أننا ننظر إلى الكفاءة على أنها نسيج متكامل و متفاعل من هؤلاء ككل فلا يمكن للمورد البشري أن يتوفر لديه حسن التصرف في مواقف معينة أو مشاكل تظهر على مستوى العمل ، إذا لم تكن لديه معارف كافية بكيفية العمل و ردة فعل مناسبـة تعكس مستـوى مهاراته في العمل التي مع الوقت و الممارسة و الخبرة ستتطور هذه المهارات إلى خلق أفكار و طرق جديدة للعمل من أجل كسب الميزة التنافسية للمنظمة من حيث الموارد البشرية و المادية و هذا ما يمكن أن نسميه القدرة على الإيداع و الإبتكار.

تعرفها" **إسراء عواودة** " بأنها موهبة و تعتبر جزءا مهما من القدرة على إنجاز جزء معـين من العمـل عند مستـوى محدد، وقد تكـــون الكفـــاءة بدنيـــة أو عقليـــة، و تعلمـــها أو اكتسابها أو تحصيلها من الآخرين، أو الحياة اليومية ، كما أن الطبيعة الفطرية للكفاءة تتعارض مع التحصيل و الذي يمثل المعرفة أو القدرة المكتسبة.

وقد توجهت العلوم الفيزيائية و الهندسية إلى تقييم الكفاءة بأنها النسبة بين الجزء المستفاد من الطاقـــة إلى الطاقة المبذولة ، وقامت العلوم المختلفة بتقنين الكفـــاءة حسب النطـــاق الهندســـي أو العلمي.

وقد نتج عن هذا التقنين ثلاث أنواع للكفاءة و هي كالتالي[1]:

- الكفاءة الحرارية.
- الكفاءة الميكانيكية.

[1] إسراء عواودة،" **تعريف الكفاءة**"، آخر تحديث 3 يناير 2012 ، 05:45 ، آخر إطلاع 2018/04/01 ، 18H20.

- كفاءة تحتوي على الطاقة.

وترى " **عذراء بن شارف** " بأنها عملية يتم من خلالها التنسيق و الربط بين مجموعة من الموارد ، كالمهارات ، المعارف ، القدرات ، الاستعدادات و المواصفات الشخصية وذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب و الصحيح مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية و الوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة[1].

و من خلال هذا يمكن أن نعرف الكفاءة على أنها معرفة التصرف و القدرة على التصرف و الرغبة في التصرف.

كما أن الكفاءة هي مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية، التزام يأتي من الفرد، كما أن الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها و التي تعطى الحق بأحكام في هذا أو ذلك المجال ، أي مجال الكفاءات[2]، كما أنها القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد (المعارف ، المعارف العملية ، معارف التحلي) في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

و حسب "**Le Boterf**"(1994، 1997 ، 2000) هناك أبعاد مختلفة أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية :

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي و الجماعي للكفاءة.
- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق و ليس فقط الجمع أو الإضافة.

---

[1] عذراء بن شارف، مرجع سابق.

[2] Bernard Cralambaud **." Si la GRH était de la gestion ".** éducationliaisons .paris 2002.p102

- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة و معالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة و الكفاءة الحقيقية
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
- تصور يجعـل من تقييـم الكفاءات ممكنـا.

التعريف الاجرائي:

هي القدرة على انجاز و تصريف العمل بالطريقة الصحيحة و في الوقت المحدد له،دون اخطاء من شانها تودي بالمؤسسة الى خسائر كبيرة ، كما انها تعني حسن التصـرف في مواقـف معينة تواجه الموظف في العمل يعكس مجموعة المعارف العلمية و العملية المكتسبة.

التهميش في العمل :

هو شكل من أشكال التفريق و التمييز و الحرمان الحاد و المستمر الذي يقلص فـرص ازدهـار مجموعة من الأشخاص في الحياة و الذي ينجم عن مسـارات اجتماعيـة، اقتصادية أو سياسية .

بينما يرتبط " التهميش أو الإقصاء " بمسار يؤدي إلى ابعاد أشخاص في الولوج إلى بعض الحقوق أو الخدمات ، لاسيما الولوج إلى مناصب العمل أو إلى دخل كريم ولائق و إلى التربية و التعليم و المشاركة في السلطة و اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم اليومية [1].

و تعرفه " اليونسكو " في تقرير ذي الصلة بالتهميش التربوي كالآتي « ثمة نقاشات عديدة بشأن مفهوم التهميش ، و أدبيات ضخمة حول طرق قياسه و تمييزه عن أفكار عامة بشكل أكبر حول عدم المساواة و الفقر و الإقصاء الاجتماعي ، و ينطلق هذا التقرير بتعريـف التهمـيش التربوي باعتباره أحد أشكال الحرمان الحاد و المستمر و المترسخ بعمق في عـدم المساواة المنتشـرة

[1] المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية و الاجتماعية (FTDES) هيئة الحقيقة و الكرامة ، طلب متعلق بإقرار وضع " المنطقة– الضحية" لجهة القصرين ، ص 15.

و المترسخــة في المســارات الاجتمـاعية و الاقـتصادية و السياسية التي تجازف بحظوظ و فرص بعض الفئات و الأفراد في الحياة و بالتالي التهميش ليس وليد الصدفة ، فهو" نـتــاج لمعيقـات مؤسساتيــة بالإضافــة إلى سياسـات و مسارات في استدامة تلك المعيقات"[1].

التعريف الاجرائي:

هو حالة ابعاد الموظف على هامش المنظمة، و اظهار حالة اللااهتمام من طرف الادارة لقـدرات الموظـف و امكاناتــه العلميــة و العمليــة في العمل، و منع الموظف و اقصائه من المشاركة الفعالة في تسيير العمل.

الروح المعنوية :

يعتبر مصطلح الروح المعنوية من المصطلحات التي صعب تحديد مفهومها من طرف معظم الباحثين نظرا للمكونات المعقدة للمفهوم ، فأخذت الروح المعنوية أبعادا كثيرة تداخلت في تحديد مفهومها ، لكن ما تم الإتفاق عليه هـو الحالــة النفسية و الداخليــة للفرد التي تشكلــها عوامــل و ظروف إجتماعية و بيئية محيطة بذات الفرد تؤدي إلى سلوكات و ردود أفعال متمايزة تعكس تلك الحالة التي حددها موقف معين و من هنا يمكن أن نعرض مختلف التعاريف للروح كالتالي:

يدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة ، فلا يمكن ملاحظته إلا عن طريق آثاره و نتائجه ، مما أدى إلى تعدد التعريفات من قبل الباحثين ، حيث ذهب البعض إلى أنها" الجو العام الذي يسيطر على الجماعة، و يوجه سلوكها ، و تعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة".

كما عرفــت على أنــها الروح أو المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة، و بثقة الفرد في دوره في الجماعة ، وذلك الشعور بالولاء تجاه

[1] اليونسكو ، **"لبلوغ المهمشين"** (Atteinre les imarginalises)، 2010، ص 147.

الجماعة و الإستـعداد من أجـل تحقـيـق أهـداف الجماعة ، فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، و تشير كذلك إلى علاقة الأفراد بالقادة و إلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه و عن عمله [1].

فالروح المعنوية هي تعبير عن درجة الرضا عن علاقات العمل و ما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقا للأهمية التي يضعها العامل لمكونات هذه العلاقة [2] فالحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما تبين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها ، لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها ، وسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية .[3]

و يذهب الكثيرين إلى تعريفها على أنها الحالة النفسية و العقلية للفرد في وقت معين و تحت تأثير ظروف معينة ، فالحالة النفسية للفرد تنعكس على سلوكه إيجابا أو سلبا ، هذه الحالة تكون راسخة في أعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه ، و هي محصلة عدة عوامل روحية و فكرية.

وعرفها " **وليم الخوالي**" في الموسوعة المختصرة في علم النفس و الطب العقلي بأنها (درجة إحتفاظ الفرد بالثقة بنفسه و القناعة و الثبات و عدم تزعزعه أو إنهياره أمام المهمات) ، كما تعرف

---

[1] عادل نصار فوارعة ، عزام محمد حدوش ،" **الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل**"، almanal com/files/2/73007, Platformتاريخ الاطلاع 04-07-2020 على الساعة 18:51.

[2] فهمي منصور ،" **إدارة القوى البشرية**" ، دار النهضة العربية ، مصر ، ط5 ، 1981، ص 134.

[3] محمـود حلـوة،" **العلاقــات الإداريــة (ســلوك و مهــارات)**"، ط1، دار أجنـادين للنشـر و التوزيـع ، الأردن ، 2007، ص 29.

أيضا بأنها حالة الفرد النفسية و روح الفريق والنظر إلى الجماعة على أنها قيمة إيجابية و الرغبة في إستمرارها و التوافق الشخصي مع الجماعة بربط الحاجات الضرورية بحاجات الجماعة [1].

و من هنا يمكن القول بأن الروح المعنوية للفرد العامل تحددها ثلاث محددات رئيسية ، أولا علاقة الفرد بذاته من خلال حاجياته و رغباته و ميولاتاه و إتجاهاته النفسية ، ثانيا علاقة الفرد بالجماعـــة و مدى تأثيـــرها عليه من خلال أهدافهـــا و طموحاتهـــا و نسبة التوافق مع بنية الجماعـــة و إتجاهاتها ، ثالثا علاقة الفرد بالإدارة المرتبط بها قانونيا و تنظيميا و حتى إجتماعيا من خـــلال طريقة تسييـــرها للمـــورد البشـــري و كيفيـــة التعامـــل معه من الناحيـــة الإداريـــة و التنظيمية و حتى السلوكية أو الإنسانية ، ويذهب " **زكار علي**" إلى تعريف الروح المعنوية على أنها (درجة الحماس الذي ينفذ به العمل ، ودرجة الروح المعنوية التي تحدد السرعة و الكفاءة التي ينجز بها العمل)[2]، فمن خلال هذا التعريـف يظهر لنا جليا دور الروح المعنوية المرتفعة في إنجاز الأعمال الموكلة للعمال بكفاءة عالية و إتقان و في وقت وجيز ، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المسطرة في المدة المحددة و المخطط لها ، من جـــهة أخـرى فإن انخفاضـــها- أي الروح المعنويـــة للعامـــل- سيجعل منه متماطلا في عمله ، و يزيـــد من الوقت المخصص لإنجـــاز المهام ، الأمـــر الذي يؤثر على مردود الفرد و المنظمة معا ، و في أحيان كثيرة يكون هذا النوع من الإنتقام من المؤسسة التي يشغل بها نتيجة عدم التقدير و الإحترام و الإهتمام بالمورد البشري.

---

[1] بدون اسم الناش،"**مفهوم و أهمية الروح المعنوية**"/01 [1]www.defense-arab.com/ vb/threads/63973 فبراير 2013 ، تاريخ الإطلاع 2019/12//22 على الساعة 17:44

[2]علي زكار ، مرجع سابق ، ص 81.

وقد أكد على هذا التعريف " **رضوان شفيق** " بأنها (ذلك الإستعداد الطبيعي و المكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، و من ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحورؤسائهم ومرؤوسيهم و نحو المجتمع الذي يعملون له) [1].

و يشير " **الزهراني** " إلى الروح المعنوية و يعرفها على أنها (مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار و مثابرة و ثبات ، لتحقيق هدف مشترك)[2] ، هذا التعريف يركز على سمات الجماعة التي ينتمي إليها الفرد العامل و الدور الذي تلعبه في إبراز مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لديه و العكس صحيح ، حيث يبرز لنا جليا أن جماعة العمل هي إحدى محـددات الروح المعنويـة لدى الفـرد من خلال إتجاهاتها التنظيمية و الإجتماعية و الأهداف المشتركة مع التنظيم بحيث تكون المنافع متبادلة.

وما تجدر الإشارة إليه أن للفرد رغبات و أهداف يصبو إلى تحقيقها من خلال الجماعة التي ينتمي إليها و كذلك التنظيم الذي يضم الجماعة فلا ينبغي أن تكون الأهداف متعارضة بين الطرفين ، هذا ما يؤثر سلبا على التنظيم من جهة ، و على الفرد العامل من حهة أخرى سواءا من الناحية المادية أو المعنوية ، الامـر الذي يقودنـا إلى تأكيـد ضرورة ملائمة البيئة التنظيمية مع إتجاهات و رغبات و متطلبات الفرد العامل ، هذا ما أكده لنا " **روبرت كابون**" في تعريفه للروح المعنوية حيث أنه قال (هي الدرجة التي عندها تحقق رغبات الفرد ، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن التحقق نابع من الظروف الكلية التي يعمل بها)[3].

---

[1] رضوان شفيق،" **السلوكية و الإدارة** "،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان، 2000، ص 147.

[2] محمد عبد المحمدي،" **درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم بمكة المكرمة لقيادة تشاركية و علاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين**"، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى مكة المكرمة ، 2014 ، ص 50.

[3] سمير حديبي،"**حوادث العمل و علاقتها بالروح المعنوية** "، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 ، ص 85 .

إن المقصـــود بالـــــروح المعنويـــــة هـو الرغبـــة من جانـــب الفـرد لزيـــادة إنتاجـه و جودته ، فهو ذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائـــه في نشاطـهم، و من ثم فهـو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم ببعض، و بشعورهم نحو رؤسائهم و نحو المنظمة التي يعملون بها[1].

كما تستخدم الروح المعنوية للتعبير عن حالة جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها بالنسبة للجماعة و درجة تماسك الجماعة و تعاونها فيما بينها تعاونا ينبعث من الذات نفسها ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أي إعتداء من خارج الجماعة [2].

والروح المعنوية تكوين فرضي لا نلاحظه إلا عن طريق آثاره و نتائجه فنحن نصف الجماعة التي تتسم بروح معنوية عالية سواءا كانت جماعة عمال أو وحدة عسكرية أو فريق نصفـها أنهـا جماعـة يقوم كل فرد فيها بواجبه و يراعي النظام ، بما يكفل حسن سير العمل ، و يتـعـاون أعضائها بعضهم مع بعض لتحقيق الأغراض التي تسعى إليها الجماعة [3].

وقد عرف البعض الروح المعنوية العالية أنها الرغبة عند الفرد في آن يكرس وقته و جهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما عرفت بأنها إلتزام الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة و تحقيق أهدافها [4].

عرفها " **والز** " بأنها رد الفعل الوجداني للفرد إتجاه عمله ، و عرفها " **زويلف** " بأنها الإستـــعـــداد الوجداني الذي يهيأ للعاملـــين الإقبـــال بحمـــاس علـــى مشاطـــرة أقرانهـــم

---

[1] عادل حسن ، مصطفى زهير ،" **الإدارة العامة**"، دار النهضة العربية ، لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص 327 .

[2] حسن عبد الرحمن رشوان،"**العلاقات الإنسانية**"، جامعة الأزريطة ، مصر ، الإسكندرية ، ص 27.

[3] كامل محمد محمد عويضة،"**علم النفس الصناعي**"، ط 1، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1996 ، ص 134.

[4] كامـل بربـر ،"**إدارة المـــوارد البشريـــة و كفـــاءة الأداء التـنظيمـــي**"، ط2، المؤسســـة الجامعيـة للدراســـات و النشـــر و التوزيع ، القاهرة ، 2000، ص 17.

في ألوان نشاطهم ، و يجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤشرات الخارجي.[1]

كمـا أن الـروح المعنويـة هـي شـعور الفـرد بالسـعادة و تكيفـه مـع الجماعـة ، و إنعـدام صـراعاته النفسـية و تحقيـق حاجاتـه و أهدافـه ، و هـي كـل مركـب مـن عـدة عوامـل مختلفـة تتفاعل معا ديناميكيا و تظهر في علاقة الفرد بعمله [2].

وهناك إتجاه آخر لتعريف الروح المعنوية و هو الإتجاه الجماعي الذي يركز على الروح المعنوية للجماعة ، حيث يقصد بها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة و التي تتميز بالثقة في الجماعة و الإخلاص لها ، و الإستعداد للكفاح من أجل أهدافها فهي محصلة روح الأفراد المعنوية و ترادف تماسك الجماعة [3].

التعريف الإجرائي:

هي مجمل السلوكات الفردية و الجماعية و كذا ردود الأفعال الناتجة عن حالة بسيكولوجية سببتها مؤثرات خارجية محيطة بالفرد و الجماعة كالبيئة الإجتماعية و المادية للعمل، فالروح المعنوية سواءا كانت مرتفعة أو منخفضة هي إحدى مخرجات المنظمة.

الرضا عن العمل :

يعرفه " **هويك** " بأنه مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق" إني راضي في وظيفتي"، كما يعرفه " **فروم** " بأنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية " أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.

---

[1] أحمد بن محمد مهدي الخالدي، "**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقاتها بالروح المعنوية للعاملين**"، رسالة ماجستيرمنشورة ،جامعة أم القرى،السعودية ، ص 39.

[2] بدر محمد الجريسي،"**الروح المعنويـــة و علاقاتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي**"، رسالـــة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2010 ، ص 09.

[3]حمزة جوادي،"**الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية**"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، ص 49.

و يرى " **لولر** " من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد و عمله ترتبط بثلاثة أبعاد و هي:

- مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.
- نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد العامل .
- مدى إرتياح الفرد للعمل نفسه.

و إستخلص أن الرضا هو عبارة عن الإختلاف مابين شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه و ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه فعلا[1].

كما يعرف الرضا عن العمل بأنه مشاعر الفرد نحو العمل الذي يقوم به و تعبر هذه المشاعر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه في عمله[2].

بالإضافة إلى أنه تخفيض حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات الفرد و الحاجات غير المشبعة[3]، كما أنه تجميع للظروف النفسية و الفيزيولوجية و البيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه و رؤسائه و تتوافق مع شخصيته و التي تجعله راضي عن عمله[4].

---

[1] علي بن يحي الشهري،" **الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية**" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002 ، ص 38-40.

[2] نادر أحمد أبو شيخة،" **الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية**"، ط1 ، الرياض ، 1997 ، ص 30.

[3] محمد بن سليمان الضبعان،" **دوافع العمل و حوافزه و أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي**"، إدارة البحوث و الدراسات ، الرياض ، 2004 ، ص 85.

[4] محمود بن محمد البديوي،"**الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة**"، مصلحة التدريب و التنمية، الخطوط الجوية السعودية،2005، ص 08.

و يعرفه " **كاي كيبلر** " بأنه ذلك الشعور بالإكتمال و الإنجاز النابع من العمل[1]، بالإضافة إلى مجموعة المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله .

و الرضا عن العمل مصطلح يعني مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله و قد تكون هذه المشاعر سلبية أو إيجابية.

هذا من جهة و من جهة أخرى هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل و المؤثرات الأخرى ذات العلاقة[2].

كما يقصد بالرضا عن العمل في المنظمات العالمية الإقتصادية ذلك الإستعداد الذي يهيأ للفرد الإقبال بحماس على التعاون و يجعله أقل إستعدادا للميل مع المؤثرات الخارجية بالإضافة إلى الإستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج و إجادته[3]، و من ثم فإن الرضا عن العمل يمثل قدرة الموظف على التكيف مع ظروف و بيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه و ما يتمنى الحصول عليه [4].

و هو كذلك، الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، فيصبح "إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن [5].

---

[1] إدارة الموارد البشرية العربية ،" **الدوافع و الرضا عن العمل**"، مقالات بقلم الإدارة ، 2005 .

[2] جابر سعيد صايل السحياني،"**علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي**"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 08.

[3] كامل بربر ،" **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**"، ط 2،المؤسسة الجامعية الدراسات و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000 ، ص 17.

[4] حبيب الصحاف ،" **معجم ادارة الموارد البشرية و شؤون العاملين**"، ط 1، مكتبة لبنان،بيروت،1998،ص88.

[5] ناصف عبد الخالق،" **الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل**" ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السادس ، العدد الأول ، 1982 ، ص24.

هو مجموعة الآراء و المعتقدات و المشاعر التي تتشكل لدى الفرد عن العمل [1].

كما يعرفه البعض بأنه الفرق بين كمية التعويضات التي يستلمها العاملون و الكمية التي يعتقدون أنه يجب إستلامها[2]، كما أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الإجتماعية.

و يعرف الرضا عن العمل أيضا بأنه حالة من القناعة و القبول عن إشباع الحاجات و الرغبات الناتجة عن الوظيفة من خلال تفاعل الفرد مع العمل نفسه و بيئة العمل و الشعور بالثقة و الولاء و الإنتماء له و ردود فعل الفرد عن مدى تحقيق العمل لغاياته مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بكفاءة و فاعلية [3]، فرضا الفرد في عمله هو عبارة عن شعور يشعر به الفرد في قرارة نفسه ،و إن كان يصعب وصفه كما أن درجة الرضا تختلف من فرد لآخر بل بالنسبة لنفس الفرد قد تختلف من وقت لآخر حسب الظروف التي يعمل فيها أو ظروف حياته الخاصة[4]، و هذا راجع إلى أن الرضا عن العمل ليس مطلقا ، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، إنما الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه مسألة نسبية و الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد و بين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين و درجة الرضا في العمل تمثل

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان،" **السلوك الانساني في المنظمات**"،الدار الجامعية الجديدة،الاسكندرية،2002، ص193.

[2] ماجدة العطية،" **سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)**"، ط 1، دار الشروق،عمان،2006، ص 36.

[3] أحمد رابح الصبحي،" **قياس الرضا الوظيفي لمنسوي الجمارك و أثره على الآداء بالتطبيق على جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي**"، بحث تخرج لإستكمال الحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ، 2001 ، ص 3.

[4] عادل حسن،"**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1984 ، ص 466.

سلوكا ضمنـــيا أو مستـتـرا يكـمن في وجـدان الفرد ، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد ، و قد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر[1].

التعريـــف الإجرائـــــي :

هو مستوى الإشباع المادي و المعنوي الذي يحققه الأفراد العاملين داخل المنظمة من خلال أدائهم لأعمالهم و تفاعلهم مع أعضاء المنظمة الآخرين بالإضافة إلى الإرتياح النفسي و المعنوي الذي يحققه العامل في مجال عمله.

المنظمـــــة:

يعرف عالـــم الإجتمـــاع " **أتزيوني**" المنظمـــات بأنها:" وحدات إجتماعية يكون تكوينـــها و إعـادة تكوينـــها عن قصـد بغرض ترقيـــة أهدافها المميزة و المنظمة تتسم أساسا بتقييم العمل و السلطة ، و تتسم أيضا بوجود مركز أو عـــدة مراكـــــز للقرارات التي تحدد الهـدف الذي ينبغي للمنظمة أن تحققه ، كما أنها تقوم بتعويـض العمـال الذين لا يبذلون المجهـود المطلوب منهم" [2].

و المنظمـة نظام متكامل هادف و متفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر و تتأثر بالبيئـــة التي تعمل فيها و في إطـــار مختلـف مـتغيراتـها الإقتصاديـــة و الإجتماعية و السياسية و التكنولوجية [3].

التعريـــف الإجرائـــــي :

---

[1] مصطفى نجيب شاويش،" **إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد**"، ط 1، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 110.

[2]نظريات المنظمة و التنظيم : مقاربة مفاهمية ، www .politic-dz . comتاريخ الإطلاع 21/ 06 / 2020

[3] مؤيد سعيد السالم ،" **نظرية المنظمة مدخل و عمليات**"، مطبعة شفيق ، بغداد ، ص 1988 ، ص13.

المنظمة هي تنظيم جماعي ، يضم مجموعة من الأفراد تخضع لقوانين و سلطة معينة تتأثر بمجموع الوسائل المادية و المالية المكونة لهذا التنظيم ، فالمنظمة هي بناء إجتماعي إداري يحدد مجموع المهام و الأدوار الجماعات البشرية بها من خلال عمليات إدارية متناسقة كالإتصال و الرقابة و التوجيه و التنظيم ....إلخ بحيث تكون مقسمة داخل أنساق إدارية واضحة و لها أهداف تصب كلها ضمن أهداف المنظمة.

مشاركة العمال :

يرى " **BLAISIR** " بأن المشاركة في التسيير هي عبارة عن فلسفة تسيير تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو دمقرطة المؤسسة و الإستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريـق ترقيتــهم، الإستفــادة من معارفهم بتشجيع على المشاركة في إتخاذ القرارات التي تهمهم، و يتم ذلك بالإعتماد على مختلف أنواع المشاركة مستعملين لتحقيق ذلك تقنيات و هياكل خاصة[1] ، حيث أصبحت المطالبة بالمشاركة تأتي من جانب الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين لها، و لحفزهم على بذل المزيد من الجهد[2].

و هناك مجموعة من الدراسات " **كوخدايت 1950- 1955**" أشارت على الآثار الإيجابية لإسهام العاملين في صنع القرار على مستوى دافعيتهم للعمل ، فحين يجد الفرد فرصة للإشتراك برأيه في بعض قضايا العمل الذي يمارسه يزداد الإحساس لديه بالمشاركــة و تحمــل المسؤوليــة ، كما يزداد رضاه عن العمل ، و يتحسن مستوى أدائـــه ، و المبدأ الأساسي في ذلك أن الدافعية تزداد من خلال المشاركــة فالفرد الذي يشارك يصبح متضمانا في مسؤولية تنفيذ

---

[1] ليندة رقام،" **مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية : واقع و تحديات**"، مجلة العلوم الإنسانية، ع 2 ، بسكرة ، جامعة خيضر، 2002 ، ص 215.

[2] سمير عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي،"**إدارة الموارد البشري، المفاهيم و المجــالات و الإتجــاهات الجديدة**" ، بدون طبعة ، القاهرة ، مركز الدراسات و إستشارات الإدارة العامة ، 2006، ص 199.

القرار ، و يبدو أن المشاركة من جانب الأفراد في عملية صنع القرار تشجع على أن يصبح مصدر التعزيز داخليا لدى العاملين ، فمن خلال المشاركة تذلل الصعاب و تحل المشكلات و تنجز الأهداف[1] .

لذلك لابد من إشراك الأفراد فكريا و ماديافي المؤسسة و تشكيل عملهم بطريقة تجعل من الممكن تحويل العمال من هدف الترشيد إلى موضوع له [2].

التعريف الإجرائي :

هي إقامة علاقات ثقة بين الموظفين و الإدارة و تعزيز روح المسؤولية لدى الموظفين من خلال إستشارتهم في عمليات تنظيمية تخص المنظمة تسهم في تحقيق أهداف مشتركة بإتباع طرق إتصالية فعالة تسمح بتدفق المعلومات في جميع الإتجاهات و تنمي الشعور بالإنتماء للمنظمة و الرضا عن العمل ، فمشاركة الموظفين في العملية التسييرية يسمح بإختيار أفضل البدائل و الخيارات في إتخاذ القرارات و ترفع من روح الفريق و الإبتكار و الإبداع و روح المبدأة في العمل.

المسيـــــر:

هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين ، إذ أنه مخطط و منسق و مراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك و يعرف أيضا بأنه " ذلك العنصر الحيوي القادر على

---

[1] فرج عبد القادر طه،" **قراءات في علم النفس الصناعي و التنظيمي في الوطن العربي**"، ط4، مصر، دار المعارف ، 1994 ، ص 187.

[2] فضيل دليو و آخرون،" **الإتصال في المؤسسة**"، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة ، 2003، ص 89 .

قيـــادة العمـــل الإداري و توجيه الأنشطـــة الإداريـــة جميعها إما نحو الإنجاز و النجاح أو الفشل و الدمار[1].

و يـــرى " **عبد الرحـــيم محمد** " أن على المسير أن تتوفر فيه صفتين رئيسيتين و هما المهنية و الإنسانية ، فيجب أن يكون إنساني من خلال التعامل مع الموظفين بطريقة تمكنه من توجيههم التوجيه الصحيح و التأثير فيهم و كسب ثقتهم و ولائهم و المهنية هي فهمه و إدراكه لمناهج الإدارة الحديثة و كيفية تطبيقها بما يتناسب مع المؤسسة فالمسير المتميز هو من يستطيع أن يحقق التوازن بين الجانب المهني و الجانب الإنساني[2] .

التعريف الإجرائي :

هو الشخص المسؤول عن مجموعة من الأفراد في مجال العمل ، من خلال قيادتهم ، توجيههم و متباعتهم و تحفيزهم قصد تحقيق أهداف المنظمة ، فهو يعتبر حلقة التفاعل بين المجموعات داخل المنظمة و خارجها ، و مركز إتخاذ القرارات النهائية و محور العملية الإتصالية و التفاعلية.

الإطارات الإدارية :

يعرف القانون الأساسي للعاملين الاطارات " على أنهم العمال المثبتون في المناصب العليا للمؤسسة المستخدمة ضمن إطار التنظيم و الهيكلة الأساسية " حيث تحدد المادة 34 من القانون المحاور الكبرى التي تسمح بإعطاء مفهوم تقريبي للإطار " فالعمال الذين يشغلون مناصب

---

[1] بحـــث حـول المسيـــر،" منتديـات الجلفـة لكل الجزائريـن و العـرب"، www.djelfa.info ، تاريـــخ الإطـلاع ، 2020/06/23 .

[2] عبـد الـرحيم محمـد ،" **القيـــادة بـــين المهنيـــة و الإنســـانية**"،www..dr-awa.com، تـاريخ الإطـلاع 2020/06/23 على الساعة 19:00.

المسؤولية و التأطير مكلفون بأداء مهام تنسجم مع مناصبهم و خاصة تنظيم العمل داخل المؤسسة بغرض تحقيق أكبر فعالية ممكنة "[1].

هناك مقترحين أساسين لتحديد مفهوم الإطارات : الأول يمثله التحديد المقترح من قبل المعهد الوطني للدراسات الإقتصادية و الإحصائية بفرنسا (INEES) الذي يحدد الإطارات على النحو التالي " فئة إجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية ترتكز على تكوين عال و نمط حياة و علاقات إجتماعية خاصة بها " .

أما المقترح الثاني فتقدمه النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر التي تقول " يعتبر إطار كل من يتقاضى أجرا مطابقا للدرجة 14 و أكثر من سلم القانون العام للعامل" [2].

التعريف الإجرائي :

الإطـارات هم الأشخاص المكلفين داخل مؤسساتهم بمكاتب، أو مصالح معينة سواءا إدارية أو تقنية ، يتميـزون عن غيـرهم من العمال من حيث المستوى التعليمي و الخبرة المهنيـة (الأقدميـة) و التدرج في السلـــم الإداري ، فهـم يعتبـرون كفئـــة و سيطـة بين االمسيريـــن و العمـــال الأجراء (عمال التحكم و عمال التنفيذ) بحيث من المفروض أن تمنح لها نوع من السلطة في تسيير الأعمال و المهام الموكلة لها ، و فرض الإنضباط و تحقيق الأهداف مع العمال الذين يخضعون لسلطة الإطار المكلف.

المصالح المهنية :

تبعا للقمحاوي " فجميع بلدان العالم ، بل حتى في مناطق مختلفة في داخل نفس البلد ،تعتمد ممارسات و تقاليد خاصة متعلقة بالمنافع المستحقة للموظفين ، فلدى معظم المؤسسات مجموعة

[1] القانون العام للعامل الجزائري ، المعهد الوطني للعمل ، الجزائر ، 1979 ، ص76

[2] العياشي عنصر و ليلى بوطمين ،" الإطارات الصناعية : هل هم نخبة إجتماعية" ، www.ouvrages.crasc.dz//index.php/fr تاريخ الإطلاع 2020/06/26 على الساعة 20:00

اساسية من المنافع المتاحة لجميع موظفيها ، بالاضافة الى برامج المنافع المصممة خصيصا لتتماشى مع متطلبات و توقعات كل بلد و منطقة على حـدى"[1]، فالمنافع الوظيفية لا تكـــــون الا للموظف الذي يكــون في مركــز قانونـــي تنظيمي اتجاه الادارة ، أي ان قرار تعيينه لا يعطي له مركزا ذاتيا شخصيا ،و انما اسند له مركزا قانونيا عاما و بالتالي فان الاخكام القانونية التشريعية و التنظيمية هي التي تحدد الحقوق و الالتزامات الوظيفية [2]،و لعل ابرز الحقوق التي يسعى الموظف الى اكتسابها كمصالح مهنية بالنسبة له هي الحق في التكوين الذي يضمن له تحسين مؤهلاته و قدراته ، فالمشرع الجزائري اولى اهمية كبيرة للتكوين و رتب عنه اثار ايجابية للموظف اهمها : الترقية في العمل التي يتبعها الزيادات في الراتب الشهري ،بالاضافـــة الى المكافـــات و العلاوات و الحوافز المادية التي تبقى من اهم المصالح المهنية التي يسعى الموظف الى تحقيقها.

التعريف الاجرائي :

تدل المصالح المهنية على مجمل المنافع التي يسعى الموظف الى الحصول عليها داخل العمل ، التي من شانهـــا ان تحسن مكاسبـــه ،و التـــي يمكن ان نذكر على سبيل المثـــال لا الحصر : التكوين ، الترقيات ،المكافأت و العلاوات ،السكن الوظيفي ،النقل و غيرها من المكاسب التي يتطلع اليها الموظف.

المصالح الشخصية :

هي مجموع المكاسب و المنافع الخاصة التي يحصل عليها الفرد العامل مهما كانت درجة الوظيفة من خلال ممارسته لمهامه الرسمية حيث يذهب "**كوبـر Kuper**" إلى أن سوء إستخدام

---

[1] المنافع الوظيفية تعزز القدرة على جذب العمالة العالميةwww.alittihad.ae/article/113733/2012 تاريخ النشر 2012/11/27 / تاريخ الاطلاع 2021/12/25 على الساعة 18:49 .

[2] مصطفى بن عودة ،"**محاضرات مقياس قانون الوظيفة العمومية للسنة الثانية ماستر**"،جامعـــة غرداية ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،2021/2020.

الوظيفة العامة أو السلطة للحصول على مكاسب شخصية أو منفعة ذاتية بطريقة غير شرعية هو فساد إداري [1].

وقد عزز هذه الرؤية "روبرت بروكس brooks" ، حيث أشار إلى أن التركيز على المصالح الشخصية هو نوع من الفساد الإداري من خلال الممارسة غير المسموح بها للسلطة وذلك بدافع الحصول على مصلحة شخصية مباشرة بشكل أو بآخر .

و هكذا يتبين أن هذا الإتجاه يوضح أن السلوك المنطوي على الفساد ليس بالضرورة مخالفا لنصوص القانون و إنما يعني إستغلال الموظف العام سلطته و نفوذه لتحقيق مكاسب خاصة وذلك من خلال تعطيل نصوص القانون أو عن طريق زيادة التعقيدات البيروقراطية في تنفيذ الإجراءات أو إنتهاك القواعد الرسمية (بتصرف) .

التعريف الإجرائي:

ويقصد بها تسبيق المنفعة الخاصة على المنفعة العامة و محاولة الإستفادة قدر الإمكان من منصب العمل أو المعاملات المتاحة و حتى السلطة الممنوحة لفائدة الشخص على حساب العمل أو الوظيفة دون متابعة أو رقابة من الجهة المخولة لذلك ، و هذا الجانب من المصالح في العمل يكون غامضا و غير ظاهر للعلن لما له من نتائج سلبية في مجال العمل ، حيث ينتج عن إستغلال المناصب و العلاقات الرسمية للصالح الخاص مؤسسة مليئة بالصراعات ، موظفون خائفون ، و آخرون منسلفون ، مؤسسة بالأهداف ولا خطة عمل واضحة ، مؤسسة تعمل بعدة جبهات و مجموعة من مراكز القوى ، و تفشي مايسمى بالنفاق الإداري في

[1] أحمد طاهر مسعود،"**مدخل إلى علم الإجتماع العام(سوء إستخدام السلطة للحصول على مكاسب شخصية)**"www.books.google.dz تاريخ الإطلاع 2020/06/27 على الساعة 19:00 .

المؤسسة في مجمل العلاقات التي تتكون داخلها ، حيث تسيير تحت شعار " خدمة مقابل إمتيازات".

السلوك التنظيمي:

يذهب الدكتور **(عبد الرزاق الرحاحلة و آخرون)** :الى أنه " يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد ، السلوك الفردي و السلوك الإجتماعي ، فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الإجتماعي فهو الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ، و يهتم علم النفس بالسلوك الفردي ، أما السلوك الإجتماعي فهو لب إهتمام علم الإجتماع " [1].

و يعرف **"سيزلافي و ولاس"** السلوك التنظيمي بأنه الإهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و إتجاهاتهم و ميولهم و أدائهم فالمنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر على البيئة في المنظمات البشرية و أهدافها[2]، بحيث يتضمن السلوك التنظيمي موضوعات تشمل الدوافع، السلوك القيادي، الإتصالات بين الأفراد، ترتيب الجماعة و عملياتها ، التعلم ، الإدراك ، الإتجاه ، عمليات التعبير ، تصميم العمل ، ضغوط العمل[3].

فالسلوك التنظيمي يتكون من أربعة عناصر أساسية هي : الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة ، البيئة المكونة و المحيطة بالمنظمة ، و سنوضح ذلك في الرسم البياني التالي :

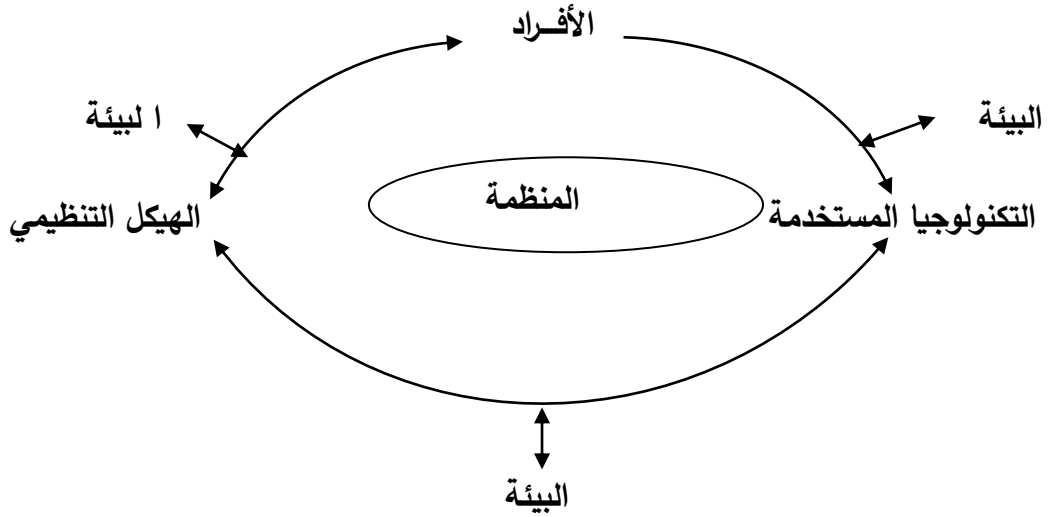
شكل رقم (03): العناصر المكونة للسلوك التنظيمي

---

[1]عبد الرزاق الرحاحلة و آخرون،" **السلوك التنظيمي في المنظمات**"، ط1،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 20.

[2]محمود سلمان العميان،" **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ،ص19

[3]ماجدة العطية ،"**سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)**"، ط1، الشروق ، عمان ، 2003، ص23.



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص37

التعريف الإجرائي :

هو مجموعة التصرفات و ردود الأفعال التي يخضع لها الفرد العامل داخل المؤسسة، بحيث تكون خاضعة لقوانين و قواعد المؤسسة و متأثرة بها فاالفرد العامل داخل المؤسسة يتبنى ثقافة تنظيمية تنعكس على سلوكه و تصرفاته سواءا مع زملائه في العمل أو مع رؤسائه أو حتى مع ممتلكات المؤسسة مثل : الآلات و التكنولوجيا .....إلخ.

1-6-المقاربة النظرية للدراسة :

تعتبر النظريات المصادر الاساسية للقوانين الطبيعية و الاجتماعية و الانسانية من خلال تأصيل المواضيع، و امدادها بقوة الحجة و البرهان و السنـــد العلمـــي الذي به تحـــلل المعلومة و تشخص الحالات قيد البحث و الدراسة ، فالنظرية تعد اطارا مرجعيا للباحث يحتكم بها، و يحتكم عليها .

فالنظرية هي مجموعة من القضايا المترابطة التي جرى البرهان على صحتها ، من حيث امكانيـــة تعميمهـــا على الظواهـــر التـــي تعنـــى بها، في مجـــال واســـع من المكـــان و الزمان، و صحة العلاقة السببية التي تبنيها بين عناصرها[1].

ان الباحث يستطيع ان يقارب الواقع من اكثر من زاوية بحثية،و لا يظل محصورا بزاويـــة واحـدة قد تفرض نفسها عليه من خلال شيوعها عبر ابحاث الاخرين ، حيـث ان كل ظاهـــرة اجتمـــاعية يمكن دراستهـــا من عدة زوايـــا و تؤثـــر فيهـــا عدة عوامـــل و متغيرات ، و في هذه الحالة لابد من تعدد المداخل النظرية في دراسة الظاهرة ،حتى نستطيع الالمام بمختلف جوانبها ، و نظرا لهذا فان موضوعنا استدعى الى اكثر من مدخل نظري لدراسته ، لذلك ارتاينا اول اقتراب سوسيولوجي هو ادراجه في اطار **المقاربة التسييرية للكفاءات** ،فبروز الكفاءات كمدخل استراتيجي و معقد لتميز المنظمات يظهر الحاجة الى ممارسات تسييرية جديدة تاخذ بعين الاعتبار خصوصية العنصر البشري الحديث من خلال تكييفـــه و تنميتـــه ، فالكفاءات كمقاربـــة حداثية تاخذ بعين الاعتبار موقف الـفـــرد – اكثر من منصب العمل – يعتبر محفزا لظهور سلـوك جديد في المنظمـــة ،يوجـــه نحو تثميـــن السلـــوك الفردي و المبادرة، التفاعلية، الانتاجية و الابداع، حيث تم الربط بين الاجيـــر و الافعـــال و السلوكـــات التي يسلكـــها لا منصـــب العمـــل سبـــل الاستثمار في الفرد و كفاءاته و ربطها بالمنصب، فالكفـــاءات كمنظومـــة متكاملـــة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (افراد و مجموعات)،بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الادارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

[1] غريب ميرزا،يوسف فخر الدين،يوسف سلامة،"**مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي**"، ط1،معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي ،2016،ص41.

أما الاقتراب الثاني فهو **النظرية السلوكيـــة**، التي تقوم على اساس الدراسة الموضوعية للسلوك ، الذي تعتبره مجرد استجابة فسيولوجية لمنبهات البيئة الخارجية و العمليات البيولوجية الباطنية ، فالتنظيم مكــون من عناصـــر بشرية مما يجعله ينطــوي على عدد كبير من المتغيرات ، فاذا حدث أي تغيير في احد هذه المتغيرات ، فانه من المحتمل ان يحدث نتيجة ذلك سلسلة من ردود الافعال ، فالسلوك بالنسبة للمدرسة السلوكية هو مجموعــة استجابات تصدر عن افراد ناتجو عن مثيرات المحيط الخارجي طبيعيا كان او اجتماعيا في مواقف مختلفة (رد على المنبهات)، و هذا مانحاول اسقاطه في دراستنا هذه ، حيـث ان ردود الافعال و السلوكات الناتجة عن تقدير الكفاءات او تهميشها تختلف ، بحيث ان الكفاءات البشريــة التي تمتــاز بنوع من التقديــر ، و تنـــال حوافز ماديـــة و معنويــة ستتصرف بثقة و انضباط نحو العمل ،على عكس تلك التي يطالها التهميش و عدم الاهتمام ، فانها ستبدي سلوكـــات معاديـــة للمنظمة كالاهمال و اللامبالاة و التذمر و الاستياء من كل الافعال التنظيمية المحيطة بها ،و هذا مايعكس مستوى الروح المعنوية لهاته الكفاءات ، فالمناخ الاجتماعي يمثل جزءا مهما و اكثر خطورة في التاثير على التنظيم.

و هذا ما يثبته التحليل الاجتماعي لانماط السلوك التنظيمي ،حيث تظهر في التنظيم عادة مجموعة كبيرة من انماط السلوك يقترب بعضها من بعضها الاخر تارة،و يبعتد بعضــها عن بعضــها الاخــر تارة اخــرى، و قــد تتوافق في مجملها مع اهداف التنظيم ، الامر الذي يعزز وحدة التنظيم و فعاليته، و قد تاتي هذه الانماط السلوكية بعيدة عن اهداف التنظيم، مما يسبب قدرا

كبيرا من الهدر، و تظهر هذه الاشكال في اللامبالاة، و غياب الاحســاس بالمسؤولية، و التسيـب و غير ذلك.[1]

1-7-الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الكفاءات ، و تناولته من زوايا مختلفة و قد تنوعت هذه الدراسات من حيث الزمان و المكان،و سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي الاستفادة منها مع الاشارة الى ابرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف ،و بيان الاضافة التي تعالجها الدراسة الحاليــة،هــذا و قد تم تصـنيف هذه الدراســات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة، و فيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات ، ثم نبين اوجه الاتفاق و الاختلاف بينهما.

1-7-1 الدراسات التي تناولت محور الكفاءة المهنية و الادارية:

الدراســـة الـأولى : المسوس يعقوب بعنوان" تقويــم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية و علاقتــه بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "،والتي هدفت الى تحديد مختلف المعايير المناسبة لعملية التقويم ، إضافة إلى تعدد الوظائف و إختلاف المهام ، إلا أنه يمكن حصرها في متغيرين شخصين هما : الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية ، و هاذين الأخيرين يتطلبان وجود الأستاذ و الإداري ضمن ثقافة تنظيمية سليمة تخدم التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة،يشترك موضوعا التقويم و الجودة في أن كلاهما يهدف إلى التحسين المستمر للأداء رغم إختلاف الآليات و النظم من خلال هاته الدراسة يهدف الباحث إلى إيجاد هاته العلاقة مع إقتراح بعض المتغيرات الوسيطية المتمثلة أساسا في (الكفاءة المهنيــة، الدافعيـــة

---

[1] احمدالاصفر،اديب عقيل،"**علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**"،منشورات جامعة دمشق،2002- 2003، ص28

الشخصيــة، الثقافة التنظيمية)، و شملـت عينتـها على254 أستاذا و 219 إداريا و 755 طالبا الذين طبقت عليهم ثلاث إستبيانات مختلفة،و استخدمت اداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي الإحصائي في تحليل بياناتها حيث إستعملت في بحثها على إستبيانات مختلفة ثم قامت بتبويب البيانات و تحليلها مستعملة دلالات إحصائية وجداول لذلك لتبيان العلاقات و الفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراســة، و تهدف أساسا إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث، من خلال نتائج الإنحــدار ومدى مساهمة كل متغيرمن المتغيرات المستقلة (الكفاءة المهنية/الدراسية، الدافعية الشخصية، الثقافة التنظيمية) في معادلة التنبؤ، فقد ظهرت النتائج منطقية و واقعيــة إلى حد بعيد ، فلدى عينة الأساتذة وجد الباحث بأن الكفاءة المهنية إحتلت المرتبة الأولى أما عند الإداريين فكانت المرتبة الأولى للثقافة التنظيمية أما عند الطلبة فالدافعية الشخصية.

الدراسة الثانية :إيمان علي موسى خطاب، (2004)،" الكفاءة المهنية و علاقتها بالبناء النفسي لدى عينة من العامليين في مهنة التمريض"،تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقــة بين الكفــاءة المهنيــة و البناء النفسي وفقا لدليل مايرز– وبريجز لأنماط الشخصية، و تكونــت عينة الدراســة من 100 ممرضــة من المستشفيــات الحكوميــة و الخاصــة و تنقسم العينة حسب الخبرة إلى فئتين حيث تشمل فئة من 3–10 سنوات و فئة أخرى تشمل من 11–27 سنة مع إختــلاف المؤهـل الدراسي، و استخدمــت اداة الاستبيــان لجمـع البيانات، ودليل مايرز– بريجز لأنماط الشخصية ،وفق المنهج الكمي،و كان من ابرز نتائجها مايلي:

– سنوات الخبرة تؤثر على الكفاءة المهنية للممرضات في المستشفى ، فكلما زادت سنوات الخبرة عن عشر سنوات زادت الكفاءة المهنية للمرضة أي أن هناك علاقة طردية بين الكفاءة و سنوات الخبرة.

– الكفاءة المهنية لممرضات المستشفيات الخاصة أفضل من الكفاءة المهنية لممرضات المستشفيات الحكومية.

– الكفاءة المهنيــة لخريجــات كلية التمريــض أفضل من الكفاءة المهنية لخريجات دبلوم التمريــض و خريجات المعهد الفني الصحي.

– هناك علاقة بين نمط الشخصية و الكفاءة المهنية للممرضات .

الدراسة الثالثة : ليلى عبد الكبير ،(2017)،"أساليب الرقابة و علاقتها بالكفاءة الإنتاجية "دراســة ميدانية ملبنة حليب الحضنة بالمنطقة الصناعية المسيلة،تهدف الدراسة إلى محاولة الوقوف على أهمية أساليب الرقابة التي تحقق أهداف المؤسسة، و الكشف عن أهم العناصر التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ، بالإضافة إلى أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق الكفاءة في الأداء و تضمن دور الرقابة المستمرة و متابعة الأعمال في تحسين الأداء ، كما يمكن من خلال هذه الدراسة الكشف عن أهم الآليات و الميكانيزمات التي تتجسد من خلالها الرقابة الفعالة داخل المؤسسة، و استخدمت اداة الإستمارة و المقابلة لجمع المعطياتو ثبويتها في جداول إحصائية و من ثم معالجتها لمعرفة قوة إرتباط مؤشرات المتغير المستقل بمؤشرات المتغير التابع بالنسبة للجداول المركبة،وفق المنهج الوصفي ، لقدرته على وصف اليد العاملة و تحسين أدائها بإعتبارها وسيلة تضمن الدقة في العمل و الإلتزام بإنجاز في الوقت المحدد لذلك، وكان من ابرز نتائجها مساهمة الرقابة المستمرة في تحسين الأداء و مساهمة الرقابة الفعالة في التوظيف الأمثل لعناصر الإنتاجية (اليد العاملة)،لأساليب الرقابة علاقة بالكفاءة الإنتاجية.

الدراســة الرابعة :بن جدو محمد الامين،(2013)،"دور ادارة الكفاءات في تحقيــق استراتيجية التميز"والتي هدفــت الى ابــراز اهميــة ادارة الكفــاءات البشريــة و دوره في تحقيــق استراتيجيــة التميز ، و ابراز مدى اهتمام المنظمة بادارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الانشطة

المساعدة على ذلك، و مدى مساهمتــها في تحقيــق استراتيجية التميز، بالاضافة الى التعريف باستراتيجية التميز ، و توضيــح المجــالات التـــي تحقــق للمنظمة مزايا تنافسية من خلال ادارة الكفاءات البشريـــة ، و تمثلت عينتها في اطارات مؤسسة كوندور عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمــع الدراســة و البالــغ عددهم 178 اطار موزعين على مختلف ادرات المؤسسة ووحداتها الانتاجية ، و استخدمــت اداة الاستمــارة لجمــع البيانــات وفق المنهج الوصفي التحليلي، و كذلك منهج دراسة الحالة (حالة مؤسسة) ، و كان من ابرز نتائجها ما يلي:

– هناك اقتناع من طرف الادارة العليا لمؤسسة كوندور باهمية الاستثمار في راس المال البشري لانه اساس نجاحها كونه مصدر الابداع و الابتكار و الجودة.

– يشتكي اطارات المؤسسة من نقص التكوين و عدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها اساس نجاح المؤسسة.

– تسعى المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف ، اهمها تحقيق اعلى مستويات الجودة من اجل كسب رضا الزبائن ، كما تتطلع الى الرفع من حصتها السوقية و غزو الاسواق الدولية.

– اصبح لمفهوم الكفاءات و الموارد البشرية مكانة جيدة و اساسية في استراتيجية المؤسسة حيث تقوم بمجموعــة من الاجراءات التي تهدف من خلالــها الى تقييـــم كفاءات افرادها للتعرف على مستوى ادائهم و تحديد احتياجاتهم من التكوين قصــد تطويـــر مهاراتــهم في العمـــل بما يتناسب و اهداف المؤسسة.

1-7-2 الدراسات التي تناولت محور الروح المعنوية:

الدراســـة الخامســة :رزيب الله محمد،(2012)،"واقع الروح المعنوية لدى اساتذة الجامعة الجزائرية" **و**التي هدفت الى تحديد مستوى الروح المعنوية في الجامعات الجزائرية"، و معرفة ما اذا كان هناك فروق ذو دلالة احصائية بين الجامعات الجزائرية (الجزائر،وهران،قسنطينة)، و تمثلت

عينتــها من 320 عضـــو هيــئة تدريـس منهم 130 من جامعة الجزائر،و 69 من جامعة وهران، و 121 من جامعة قسنطينة، من المجتمع الاصلي البالغ 1476 عضوا،واستخدمت اداة الاستمارة لجمع المعلومات من افراد العينة وفق المنهج الوصفي التحليلي، و من ابرز نتائجها مايلي:

– مستوى الروح المعنوية لدى اساتذة في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متوسط بنسبة 66.56%.

– وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الجامعات الثلاث (الجزائر ،وهران،قسنطينة) تعزى لمتغير الروح المعنوية لدى اساتذة و لصالح جامعة وهران.

الدراسة السادسة:عمار سيدي دريس،(2020)،"مستـوى الروح المعنوية لدى العامـلين بالمؤسسات الجزائريــة"، و التي هدفـت الى ابـــراز اهمية الروح المعنوية بالنسبة للاداء الوظيفي، و بالتحديد ابراز العلاقة بينهما، و تمثلت عينتها في عمال ملبنة الايدوغ بولاية عنابة بنسبة 35 %من المجتمع الاصلي المتكون 179 عاملا موزعة على اربعة طبقات (عمال بسطاء ،تقنيون،اطارات عادية،اطارات سامية)،استخدمت اداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي ، من ابرز نتائجها:

– أبدت جميع العينة الرضا التام عن نظام الاشراف السائد في المؤسسة.

– هناك ارتياح نوعا ما بين افراد المؤسسة ، حيث تربطهم علاقات صداقة قوية الى حد ما.

– لا يوجد تنسيق بين فئة العمال البسطاء و التقنيون و الادارة ، فالادارة لا تهتم بمطالب العمال.

– عمال المؤسسة غير راضون عن القرارات الادارية ، و ان هناك نوع من البيروقراطية السائدة.

– العلاقات الشخصية في العمل تعمل على رفع معنويات البعض ، في حين تؤدي الى انخفاض معنويات اغلب العمال.

– المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز ، بالرغم من اهميتها في التنظيمات الادارية الحديثة.

الدراسة السابعة : نايف علي عاصي"الروح المعنوية للعاملين و الإنتاجية – دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في " الحلة" على إنتاجيتهم ، و قد تم دراسة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية في الشركة من خلال تطوير إستمارة إستبيان لأغراض الدراسة تم توزيعها على 150 عامل هم عينة الدراسة.

لقد حدد الباحث العوامل المؤثرة على الروح المعنوية والتي تمثلت في الرواتب و الأجور، الإحتفاظ بالعامل و الفخر بأدائه، الشعور بالإنتماء للمنظمة، كفاءة الإدارة و الثقة بها، كفاءة طرق و وسائل الإتصال ، ملائمة ظروف العمل و متطلباته، وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته و مؤهلاته، فرص التقدم و الترقية، المكافآت المادية و المعنوية، فاعلية و موضوعية نظام الإشراف، توافر علاقات طيبة بين العاملين في المنشأة ، توافر الخدمات و المزايا الإضافية للعاملين ، توفير العمل لمركز إجتماعي مناسب و المشاكل العائلية، أما الإنتاجية فقد تم قياسها من خلال معادلة خاصة تستند إلى الإنتاج الشهري للأقسام الإنتاجية في الشركة،و إعتمد الباحث على المنهج المسحي الميداني ، الذي يمكن من خلاله قياس الظاهرة و التعبير عنها كما و كيفا ، مستعملا الإستمارة لجمع البيانات على عينة طبقية إقتصرت على عمال قسم الإنتاج للشركة بإعتبار أن المتغير التابع هو الإنتاجية،خلص البحث إلى أن هناك علاقة واضحة بين الروح المعنوية و إنتاجية العاملين،كانت العلاقة الإرتباطية بين الروح المعنوية للعاملين و إنتاجيتهم قوية و موجبة وذات دلالة إحصائية و تحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور و أهمية الروح المعنوية في زيادة إنتاجية العاملين.

الدراســـة الثامنة:محمد رضوان النخالة (2015)"القيادة الإستراتيجية و دورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة "،هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة من خلال المهارات الأربعة للقيادة الإستراتيجية : الذهنية، الإنسانية ، الفنية ، الذاتية، ويتكون مجتمع البحث من جميع العامليـــن في الأجهزة الأمنـية (الشرطة، الأمن و الحماية، الأمن الداخلي) في محافظات غـزة وعددهم (1135) منتسبا ،إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،و لهذا الغرض تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية طبقية عددها (287) و تم إسترداد (271) إستجابة،و قد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- جاء مستـوى توافر مهارات القيادة الإستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظة غزة بوزن نسبـــي (68.88).
- جاء مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة بوزن نسبي (71.26).
- تبين وجود علاقة طردية إيجابية إيجابية بين توافر مهارات القيادة الإستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية و مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة.
- توجد فروق في متوسطات إستجابات المبحوثين حول مستوى توافر مهارات القيادة الإستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظات غزة تعزي لمتغير الرتبة العسكرية لصالح رتبة رائد فأعلى).
- توجد فروق في متوسطات إستجابات المبحوثين حول مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة تعزي لمتغير المستوى الوظيفي لصالح (مدير دائرة).

الدراسة التاسعة: أرفيس مريم،(2017)،"الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة"،هـدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين الروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى عمال

المنظمة، فإنطلقت من الفرضيــة العامة ان هناك علاقة إرتباط إيجابي بين الروح المعنوية العالية و بين إرتفــاع مستويــات الأداء الوظيفــي للعمــال في المنظـمــة، استخدمــت أداة الإستبيـــان و المقابلـــة و الملاحظــة، أما الأساليـب الإحصائية فتم الإعتماد على التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي، تم إستعمال أسلوب المسح الشامل لكن تم إسترجاع 151 إستمارة فقط وذلك لحساسية و سرية نشاط المنظمــة، كما تم إستعمال المنهج الوصفي في الدراسة، أثبتت النتائج صحة الفرضية العامة،و ان هناك علاقة بين درجة تقدير المرؤوسين لرئيسهم و مستويات أدائهم في العمل.

1-7-3 الدراسات التي تناولت محور الرضا الوظيفي:

الدراســة العاشــرة: سالم عواد الشمري ، (2009)،"الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي"دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة بالسعودية"،تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي و التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بزيادة نسبة الأداء العاملين، إتبــع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال وصف الظاهـــرة و تحليلها ثم تفسيرها من خلال البيانات التي تم جمعها فبالإضافة إلى أسلوب الملاحظة بإعتبار أن الباحث يعمل في الشركة محل التطبيق و تمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين في عمليات الخفجي المشتركة و تم إختيار العينة عشوائيا عبارة عن 30 موظف توزيع الإستبانة عليهم ،من خلال الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- العاملون راضون بشكل جيد جدا عن أدائهم الوظيفي، و بالتالي فالموظفون يشعرون أنهم يقدمون للعمل أفضل مايقدرون عليه.
- العاملون راضون عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال.

– الشركة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين و أن سياسة توزيع المهام لديها غير واضحة.

– العاملون يشعرون بالرضا الوظيفي مقارنة بالمؤهل العلمي.

مستوى التفاعل في الشركة جيد، و يمكن أن يحقق رضا وظيفي لدى العاملين.

الدراسة الحادية عشرة :عارف بن ماطل الجريد،(2007)،"التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، و التي هدفت الىالوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشرطة الجوف،الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة الجوف،معرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية،معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين،استخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي،و كان من ابرز نتائجها مايلي:

– إن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط و أفراد) بشرطة منطقة الجوف.

– إن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين (ضباط و أفراد) بشرطة منطقة الجوف.

– إن أفراد البحث راضيين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.

– هناك علاقـــة إرتباطية طرديـــة ذات دلالـــة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

الدراسة الثانية عشرة: محمد الحسن النيجابي يوسف، (2010)،"التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة المكرمة"، تهدف الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعيـة بمكة المكرمـة و لمعرفـة مدى رضا العاملين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية

، و من أهدافها كذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع،إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و من ثم قام بتصميم إستبيان غطى أنواع الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي و هي محاور الدراسة ثم توزيع الإستبيان على العاملين في القطاع الصناعي في مختلف المهن للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة و قد شملت عينة الدراسة134 من العاملين بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة،توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ، فقد وجد أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحيانا أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة ، أيضا وجدت الدراسة أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما و أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل .

الدراسة الثالثة عشرة: إيهاب محمود عايش الطيب ،(2008)،" أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية"، والتي هدفت الى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الإتصالات الفلسطينية،تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الإتصالات،التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة،تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها و مستوى الرضا الوظيفي،تقديم إقتراحات و توصيات تساعد إدارة الشركة و من يعمل في هذا القطاع على تحسين و رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، و قد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة توجها عاما نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الإتصالات الفلسطينية.

- تبين النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية .

- التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي قد حصل على أكثر موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أظهرت الدراسة بأنه و بالرغم من توافر هيكل تنظيمي يساعد شركة الإتصالات في تحقيق أهدافها و متوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدمها.

- أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب.

مناقشة و تقييم الدراسات السابقة:

لقد أجريت مجموعة من الدراسات التي تناولت الكفاءة و الروح المعنوية ، إلا أن معظمها تناولت الكفاءة أو الروح المعنوية في سياق عوامل و متغيرات مختلفة.

ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة يتبين مايلي:

– تنوعت أهداف الدراسات السابقة ، فبعضها تناول الكفاءة لدى أساتذة التعليم العالي مثل دراسة (المسوس يعقوب) و البعض تناولها لدى عاملين في مهنة التمريض مثل دراسة (إيمان علي موسى خطاب) و هناك من ربطها بالأساليب الرقابية كدراسة(ليلى عبد الكبير)، و البعض ربطها بعامل التميز و الابداع كدراسة (بن جدو محمد الامين)، و معظم الدراسات المطروحة سابقا تناولت أثر عوامل مختار(الأداء الوظيفي، الدافعية الشخصية، الثقافة التنظيمية ، الإدارة بالجودة التنظيمي ، التحفيز) في الكفاءة و الروح المعنوية و الرضا الوظيفي،دراسة كل من (نايف علي عاصي ، سالم عواد

الشمري، محمج رضوان النخالة، عارف بن ماطل الجريد ، محمد الحسن التيجاني ، يوسف إيهاب محمود عايش الطيب ، أرفيس مريم) .

- أجريت معظم الدراسات السابقة على عمال بمنظمات ذات نشاطات مختلفة.

- إستخدمت جميع الدراسات السابقة اداة الإستمارة لجمع البيانات، ماعدا دراسة ليلى عبد الكبير التي استخدمت اداة الاستمارة و المقابلة معا،وقياس العلاقة بين الكفاءة أو الروح المعنوية و متغيرات أخرى.

- أشارت معظم الدراسات السابقة إلى وجود علاقة و تأثير إيجابي بين الكفاءة أو الروح المعنوية و مختلف المتغيرات الأخرى.

- معظم الدراسات عالجت موضوع الكفاءة مع متغيرات أخرى، والروح المعنوية مع متغيرات أخرى و على حد إطلاعي هناك غياب للدراسات التي تناولت العلاقة بين تهميش الكفاءات و الروح المعنوية معا ، مما يستدعي هذا الأمر دراسة جدية.

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

إستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على منهجيتها و إجراءاتها و أدواتها و ما توصلت إليه من نتائج يمكن ربطها بنتائج هذه الدراسة ، بالإضافة إلى الإعتماد عليها في إثراء الجانب النظري للدراسة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجالات الدراسة : المكاني و الزماني و البشري (مجتمع و عينة البحث) وكذلك أهداف الدراسة ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين تهميش الكفاءات و الروح المعنوية لديهم ، في حين ربطت الدراسات السابقة الكفاءة أو الروح المعنوية بمتغيرات أخرى مختلفة.

الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية :

من خلال استعراض اوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة ، نشير ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي و هدفها العام ، الا انها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة هــي:

– تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

– استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/المدخل الكيفي) ، و ذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة ، كما تضمنت تنوعا في منهـــج الدراســة لتشمل منهــج دراســـة حالة ، و تحليل المضمون، المسح الشامل.

– تعددت ادوات هذه الدراسة حيث شملت المقابلة و الملاحظة بالمشاركة ، و ذلك من اجل جمع البيانات بدقة اكبر.

ومن العرض السابق يتضح ان هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقهــا لموضــوع تهميش الكفاءات و انعكاساتها على الروح المعنوية ، و شمول عينتها ، و تعدد ادواتها بين المقابلة و الملاحظة بالمشاركة ، و استخدامها لمنهـــج دراسة الحالة و تحليــل المضمـــون و المنهج الاحصائي .

1-8- صعوبات الدراسة :

ان البحث في أي حقـل علمي يلقى حواجـز و صعوبات تقف في طريق الباحـث و يمكن ان تعيقه على اتمام عمله ، هذه الصعوبات يمكن ان تكون متعلقة بالجانب النظري من خلال المراجع و الدراســات السابقـة ،او بالجانب الميداني من خلال صعوبـــة الدخـــول الى الميــدان و اندماج الباحث فيه.

فبالنسبة لنا فقد تلقينا صعوبات من حيث العثور على الدراسات السابقة عن موضوع الكفاءة في حقل علم الاجتماع ، بحيث تكون كافية و شاملة لادراجها كدراسات سابقة، اما الصعوبة الثانية فكانت خاصة بالميدان ، حيث استعملنا اداة المقابلة لجمع المعلومات ، الامر الذي تطلب منا بذل جهد مضاعف في الحصول على المعلومات من المبحوثين ، الذين هم في الاصل زملائي في العمل ،مما خلق لديهم نوع من التخوف في التصريح باجاباتهم الا بصعوبة كبيرة .

الفصـــل الثـــــانـــي

الكـــــفاءات البشريـــة

في المنظمة،تطورها،انواعها،وخصائصها

الفصل الثاني: الكفاءات البشرية في المنظمة

تطورها،انواعها،وخصائصه

تمهيد:

2-1 – ماهية الكفاءة

2-1-1 – التطور التاريخي لمفهوم الكفاءة

2-1-2- مفاهيم مرتبطة بالكفاءة

2-2 – موارد و خصائص الكفاءات البشرية

2-2-1- موارد الكفاءات البشرية

2-2-2 – خصائص الكفاءات البشرية

2-3- أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها

2-3-1- أنواع الكفاءات البشرية

2-3-2- أهمية الكفاءات البشرية في المنظمة

2-4- تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة

2-4-1- مفهوم تسيير الكفاءات

2-4-2 مقاربات تسيير الكفاءات

2-4-3- مراحل تسيير الكفاءات

خلاصة

الفصل الثاني : الكفاءات البشرية في المنظمة
تطورها،انواعها،وخصائصها

تمهيـــد :

لقـد أيقنـت مؤسسـات اليـوم (مؤسسـات المعلومـات) ، أن بقائهـا و قـدرتها علـى الإسـتمرار و المنافسـة فـي ظـل التغيـرات السـريعة التـي تحـدث فـي العـالم فـي مختلـف المجـالات ، إنمـا هـو مرهـون بمـدى كفـاءة و فعاليـة مواردهـا البشـرية فـأداء فـردي فعـال و مميـز يعنـي أداء مؤسسـاتي نـاجح و فعـال أيضـا ، حيـث يتوقـف تحقيـق أهـدافها علـى مـدى معـارف، مهـارات، قـدرات و خبـرات هـذا العنصـر البشـري و حماسـته للعمـل ، الأمـر الـذي يدفـع بالمؤسسـة إلـى إعتمـاد إسترتيجيـات تقـوم علـى أسـاس تغييـر أسـاليب العمـل ، تهيئـة بيئـة العمـل ، القـدرة علـى الـتحكم فـي التكنولوجيـات الحديثـة بالإضـافة إلـى إعـادة رسـكلة المـوارد البشـرية و الإسـتثمار فيهـا مـن خـلال رفـع مسـتوى الكفـاءات و تحسـينها و إعتمـاد منـاهج حديثـة فـي تسـيير الكفـاءات البشـرية لتحقيـق النمـو و تـدعيم القـدرة علـى المنافسة و البقاء.

2-1- ماهية الكفاءة :

اختلفت التعاريف و تعددت لمصطلح الكفاءة ، وهذا نظرا لصعوبة تحديده في مختلف الأطوار التاريخية التي عرفها تنظيم العمل و إدارة الموارد البشرية ، و لأجل ذلك سنحاول تسليط الضوء على التطور التاريخي لمفهوم الكفاءة و المفاهيم المرتبطة بها.

2-1-1- التطور التاريخي لمفهوم الكفاءة :

من النادر أن نحدد تاريخ ميلاد فكري بصفة عامة، خلال سنوات السبعينات في الظروف الإقتصادية الأمريكية، و بعدها في أوربا ظهرت فكرة الكفاءة.

خلال السنوات الأولى للثورة الصناعيـــة كانت الكفاءة محرك حقيقي للنضال للفائدة الجماعية ، المناجمنت العلمي و مبادئ الإنتاج الإجمالي و الإختصاص المهني يحددون نجاح المنظمات خاصة و الإقتصاد عامة.

هيئة الأسواق العالمية تغيرت كثيرا بعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان ، في غرب شرق آسيا ، في إفريقيا و في الهند كانت المنظمات الأمريكية و الأوروبية مؤسسة و منظمة تنظيما جيدا و كانت تواجه منافسة حادة ، فحاولت إيجاد طرق أخرى لضبط و تقوية فائدتها التنافسية و هذه الطرق مرتبطة بأهمية تنظيم الإنسان ، فالمنظمات تبحث على طرق أكثر مرونة و تهتم كثيرا بكفاءات الأفراد و أفواج العمل ، و تعتبر كعوامل النجاح في إحدى البلدان كالمملكة المتحدةبإنجلترا "**National vocation qualification**" قد أعدت معايير تعرف شروط التعيين للوصول إلى تشغيل معين و تحمل المسؤوليات ، هذه المؤهلات عرفت لدى العمال لتأسيس قدراتهم لإثبات كفاءة معينة في الأوضاع الواقعية ، و إعتبرت كخيارات للتأهيلات الخيرة عن طريق التكوين المهني ، هذه العمليـــات إعتـمدت على الوصـتف الدقيــق للكفاءات لمختـلف الوظائـف المختصة ، و وضعت إختيارات صارمة لمراقبة العمال ، إذا كانوا يتج اوبون مع المعايير و هذا يولد طريقة مندمجة مطبقة في الوظائف اليدوية التقنية ، الإدارية و التسييرية [1] .

هذه التطورات كانت لها إنعكاسـات في الولايات المتحدة الأمريكية أين أنشأ في عـام 1994 "**Standards bed National skills**" لجنــة مكلفــة بوضع وطني لمعاييــر القدرات

[1] www.startimes.com، 17:H00 تاريخ الإطلاع 03/15/ 2019على الساعة

و الكفاءات، المعايير هي نفسها قاعدة النظام و يختص بتعريف معايير لمستويات الكفاءات المطلوبة لتحقيق مهمة أو أداء أو وظيفة.

التطورات الأمريكية الحديثة في هذا المجال شددت على أهمية القدرة على التدريب في المنظمة و القدرة على إكتساب كفاءات جديدة ،إذن التنظيمات المتبعة ترتكز على مبادئ تسيير الكفاءات إنطلاقا من مسارات التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات **(GPEC)** حيث سمح تحليل الكفاءات المطبقة داخل المؤسسة بتطوير تنظيم العمل ، تسيير أو إدارة الموارد البشرية [1].

خلال السنوات العشرين (20) الأخيرة إكتسبت مؤسسات عديدة خبرة في تعريف مظاهر الكفاءات كذلك في التطور و مشاريع التنمية ، حيث لعبت " **centrsassessement** " دورا هاما في ظهور مفهوم تسيير الكفاءات.

و كما قال " **MELER** " سنة 1992 فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما تيار من منطق تصنيفي و منطق تحريكي للأفراد و تيار ذو بعد جماعي و فردي لبناء المعرفة و المهرة بمعنى أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الإستعانة بتدريب أفرادها و بين التكلفة العالية للتدريب ، فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله و إكتشافه و قياسه فإنه يمكن للمؤسسة من ضمان و توفير الحركة لأفرادها [2]. ويمكن أن نعود قليلا لنجد أن أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس حيث أستخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسد إستعمال هذا المصطلح أكثر في العمل، و أن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930.

---

[1] Jean simonet. Bernard Bruhes.**"De la formation au management des compétences".**éditions la lettre du cadre .2003.p 05.

[2] اسيا رحيل،" **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، 2011 ، ص 30.

و قد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة و التسيير في المؤسسة و دوره في تحسين الأداء بها .

كما أستعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا و بعدها أوربا نتيجة المنافسة الشديدة التي تربت عن بزوغ العولمة ، و بزيادة تعقد المحيط زاد الإهتمام بالكفاءات و أصبحت أساسية في إسترتيجيات المؤسسات و مؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة و الإعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية [1]، حيث يكون العمل أكثر خصوبة إذا ما تمت فيه معالجة الكفاءة .

و يقول كل من **(M.STOOBANTS)** سنة 1991 و **(Y.SHWARTZ)** سنة 1992 بأن مصدر الكفاءة يرجع إلى مفهوم التأهيل الذي شهد تحولات منذ سنوات حتى وصل إلى مفهوم الكفاءة الذي نعرفه حاليا، و بدأ ذلك التحول خلال الثمانينات أين شهدت بيئة الصناعة تطورا ملحوظا خاصة مع ظهور الآلية **(automatisation)** حيث أصبح الإهتمام بالمعرفة العلمية يتزايد .

كما أوضح **(M.STOOBANTS)** بأن محتوى الكفاءة في حد ذاته تغير من مجرد إمتلاك الأفراد للعلوم و المعارف إلى أن أصبحت في صيغة الكينونة **(être compétent)**

و الإشارة هنا إلى الجانب النفسي و الإجتماعي إلا أن هذا لا ينفي قيام الأفراد بإكتساب العلوم و المعارف و المهارات.

[1] يوسف بن شني ، أمين مخفي،"**إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية**"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 22/21 فيفري 2012 ، ص 05.

و فيما يخص إعطاء تعريف للكفاءة في علم إجتماع العمل ، فكغيره من العلوم السابقة لم يعط تعريف محددا و دقيقا لمفهوم الكفاءة كما نجده في تعريف **(J.merchiers)** و **(P.pharo)** سنة 1990 حيث عرفاها إستنادا إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات :[1].

1- الكفاءات التقنية أو القانونية : و تتضح عندما يكون الهدف معروفا مسبقا حيث يسعى الأفراد إلى تحقيقه كأن يقع عطل في إحدى الآلات فهنا الهدف معروف و يتمثل في إصلاح العطب بالإستعانة بالكفاءة التقنية.

2- الكفاءة التكتيكية : و هي القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل.

3- الكفاءة القيمية : و تتمثل في تحقيق الأفراد أكثر مما هو مطلوب في في إرضاء منهم أي الذهاب إلى أبعد من مجرد تحقيق الهدف المسطر ، كالمساهمة في إرضاء العملاء عن طريق إقامة علاقات غير رسمية.

أما مفهوم الإدارة فلم يظهر مفهوم الكفاءة إلا في نهاية الثمانينات حيث إكتسب مكانة لابأس بها في خطابات المدراء ، و إعتبر هذا المفهوم بمثابة المفهوم الجاذب و الغريب.

و من خلال ماسبق تبين لنا أن تحديد مفهوم الكفاءة يرجع إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية :[2].

1- كون المؤسسة تتواجد في ظل السوق تتميز بالتطور و التغير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات و الخدمات و جودة عالية، و الطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى إشعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما إنعكس مباشرة على طرق الإنتاج و على

---

[1] Patrick Gilbert . Geraldine Schmidt ."**évaluation des compétences et situations de gestion"** . édition economica . paris . France .1999. p 15.

[2] رقية دهام ،" **تنمية الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية**"، مذكرة لنيل شهادة ماستير في العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2016 ، ص ص 17-18.

المنتجات و على طبيعة العمل في حد ذاتها، و كذا في تطور طرق و أساليب و نظريات الإدارة كطريقة للتمكين التي تقتضي بمنح العمال صلاحيات و حريات أكبر في إتخاذ القرارات دون رجوع إلى المشرفين ، كل إفرازات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى القاموس الإداري و ضرورة تنمية هذه الكفاءات بإعتماد الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

2- تطـور الطـرق و الأساليـب التنظيمية ، فبعد إختفاء التنظيم العلمي لتايلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة و أصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة بإعتباره موردا منفردا ينبغي التعامل بحذر معه ، فتم الإنتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد ، فمثلا إتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الإستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف مهارات لأداء عمل ما، حيث إعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام و توجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة و هناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد و تحديد كفاءاتهم.

3- يتمثـل العامـل الثالـث كمحصلـة للعامليـن السابقيـن، فقد أدت تلك التغيـرات في الأفكار و النظريات إلى ضرورة و حتمية ضمان الحركة الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة للتلائم مع التغيرات في العمل و التنظيم ....إلخ ، لكن بالمقابل فإن ضمان المرونة الموارد البشرية يستلزم إعتماد طرق و برامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان ، ،فتتم الإستعانـة بإستغلال الكفاءات الموجـودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها و ذلك عبر معرفتها و تحليلها و من ثم قياسها.

4- العامل الرابع يتمثل فيما سمي بالإدارة التنبؤية بالمناصب و الكفاءات كان إستجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الإستثمار في الموارد البشرية و كذا عمليـــات البحـــث

و التطوير فقامت هذه الإدارة بتوقع و تخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب و كفاءات في مدة زمنية معينة.

2-1-2 مفاهيم مرتبطة بالكفاءة:

تعتبر الكفاءة مجموعة السلوكيات الموجودة إنفعالية ، إدراكية و التي تسمح لفرد ما بتطبيق و بطريقة فعالـــة نشـــاط ما و الذي يعتبـــر عموما كعمل معقـد، و هنا تجمـــع الكفـــاءة " المعارف"، " الإتقان" و " حسن التصرف " المرتبطة ببعضها البعـــض ضمـــن المقـاربة الإدراكية ، و من هذا المنطلق نجد أن هناك مفاهيم عديدة ذات صلة بمفهوم الكفاءة و التي تتداخل في مفهومها مع مفهوم الكفاءة نذكر منها :

- **المهارة:** قدرة التعبئة و مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محـددة و يكون معترفـا بها ، و قابلـة للتقيـيم ، كمـا يمكنهـا أن تكـون فرديـة أو جماعية[1].

- **القدرة:** أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الإتقان فعندها يشغل إمكانية النجاح و كفاءة ضمن مجال عملي أو نظري ، و كما تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة[2].

فالقدرة و المهارة محصورة ضمن كفاءات معينة ، تنتج عموما عن حالة التعلم، و هي عادة ما تظهر كنتيجة لإستعدادات وراثية، و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة

---

[1] إسماعيل حجازي،" **مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات** "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 10 ، نوفمبر 2006 ، ص 401.

[2] منـــى مسغونـــي،" **تسيـــير الكفاءات و الأداء التنافســـي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص 239.

التقليدية و التقنية و مع الإنجازات الفنية و الإكتسابات المدرسية ، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا[1].

- **الإستعداد:** الإستعداد قدرة ممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر الشروط الضرورية، و الإستعداد هو نجاح كل نشاط ، سواءا تعلق ذلك بمهنة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما ، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات.

- **السلوك:** السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئة من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها، فالسلوك يتمثل بالإلتزام خلال الممارسة بالسلوك الذي يحقق الفعالية المطلوبة، و بصورة خاصة الإلتزام بواجبات العمل و أهدافه و القدرة على التعاون مع الآخرين لتحقيق هذه الأهداف و فاعلية العلاقات مع كل الأطراف ذات العلاقة .[2]

- **الفاعلية:** بناءا على ماقدمه **(Raymond)** 1982 فإن **(Bernard)** 1938 هو أول من حاول أن يقدم تعريف للفاعلية، حيث عرف الفاعلية بأنها تحقيق الهدف المحدد، و عرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقا، و يعرفها **(Price)** 1972 بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة ، كما أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحققة .

و تعتمد فاعلية المنظمات أيضا على القدرة و التواصل و الأخلاق، و تعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية.

---

[1] أحمد مصنوعة ،" **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني**"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع و أفاق التطوير – تجارب الدول – جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2012 ، ص 06.

[2] كمال نور الله ،" **إدارة الموارد البشرية** "، دار طلاس ، دمشق ، ط 1 ، 1992 ، ص 96.

يعتبــر مفهــوم الكفاءة ملازمــا لمفهوم الفاعليــة، و لكـن لا يجب أن يستخدما بالتبادل ، فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤ أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة ، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها، و يمكن إعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفاعلية هي " إنجاز العمل الصحيح " و هكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر[1].

إن علم الإدارة يؤكـد بإستمرار على أهميـــة توافـــر صفــة الفاعليـــة في النشاطـات و الأشخاص و الوسائــل التي تتصل بالإدارة، فنجد هذا العلــم يتحـدث عن الآداء الفعـال و عن المنظمة الفعالة و التنظيم الفعال بل و عن الإدارة الفعالة.

-**الإحتراف**[2]: تتوافق كلمة الإحتراف مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها ، ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يملكها و التي يقومها طالبا من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة ، و تعكس الإحترافية مستوى تحكم الفرد في القدرات أثناء عمله .

-**التأهيل:** خلال الأيام الدراسية العالمية للتكوين **(DEALIVILLE)** عام 1998 قامـت حركة المؤسسات بفرنسا يوضـع فرق بين مفاهيم التأهيل و الكفاءات .

يعتبر التأهيل كصندوق أدوات إكتسبه فرد ما في المدرسة أو عن طريق تكوين مهني أو من خلال التجربة المهنية و الإجتماعية ، إذا ما كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق (الأدوات) فإن الكفاءة ماهي إلا طريقة إستعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد.

-**الإمكانية:** يمكن للإمكانية أن تعرف بـ" الإستعدادات و المميزات التي تدفع أي فرد ما للتفتح على المستقبل و التي تتعهد له بمسؤوليات عالية "و مع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر:

---

[1] أحمـد السـيد كـردي،" **الفــرق بــين الكفــاءة و الفاعليــة** "، موقـع الإسـلام و التنميـة ،تـاريخ الإطـلاع 15 جانفي 2018 ، على الساعة 18 سا و 30 .http: //kenanaonline.com/ahmedkordy

[2] C ,BATAL **." La gestion des ressources humaines dans le secteur public"** . Édition . paris .1997. p 252 .

- كمجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد و التي تطبق وظيفته.

- مجموع الكفاءات الموجودة ، و التي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية.

- الإستعدادات الملاحظة عند أي فرد و التي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور تحول هذه الإستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد .

-**الأداء** : حسب **(M.Parlier)**يعتبر الأداء " تحقيقا ، إنجاز للعمل" من جهة أخرى يمكن للتأهيل أن يعرف : " كنتيجة لتنسيق كفاءات ، محفزات الأفراد بغية وضعها في التطبيق للتحديد الملائم للأهداف و تخصيص الموارد الضرورية ".

يفر هذا التنسيق عن طريق التركيبة الرياضية التالية :

P=(C.M.O.R) E=K

P: مستوى الأداء المطلوب.

C: كفاءات الفرد.

M: محفزات الفرد.

O: الأهداف المخصصة للفرد.

R:الموارد المتاحة أو الممنوحة.

و يعني المركب **E=K** أن مستوى الأداء ينبغي عليه أن يكون ملائما للمتغير التي يمكن أن تحدث في المحيط.

2-2- موارد و خصائص الكفاءات البشرية :

2-2-1- موارد الكفاءات البشرية :

من خلال التعاريف المختلفة للكفاءة يظهر لنا جليا روابط مشتركة بينها تتمثل في المكونات الأساسية للكفاءة أو مايعرف بأبعاد الكفاءة التي يمكن من خلالها تشكل الكفاءة لدى الفرد العامل

عن طريق عدة مستويات سواءا فردية أو تنظيمية ، حيث تلعب الكفاءة التنظيمية دور المنسق و المثمن للكفاءات الفردية، و ذلك من خلال أولا: إبرازها و ثانيا : تطويرها و تثمينها فثالثا : حسن تسييرها و تقييمها .و قد إستطاع **(T.Durant)**الجمع بين عدة دراسات و بحوث لإستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة و هي :

1- المعارف النظرية : تعرف على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص[1]

كما يمكن إعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء[2].

فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة ، تقنيات الإنتاج ، السكرتارية.....إلخ، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر، كما تتعلق بمجموع معارف ذات طابع علمي أو تقني[3]، مكتسبة و ملقنة تمكن الفرد العامل من آداء مهامه الوظيفية وفق متطلبات الوظيفة ، و هذا ما يحدده مسبقا التحليل و التوصيف الوظيفي ، حيث يحدد مواصفات و متطلبات الوظيفة من مهام و أدوار و تقنيات ضرورية في الوظيفة ، بالإضافة إلى تحديد متطلبات شاغل الوظيفة من قدرات و مكتسبات معلوماتية علمية و عملية وإمكانيات شخصية أخرى تمكنه من آداء عمله على أكمل من بينها قدرته على تحويل معطيات و متغيرات خارجية إلى معلومات يمكن إدماجها بسهولة في النماذج

---

[1] زهية موساوي ، خديجة خالدي،" **نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإسترتيجي للمنظمات – الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز**"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص 177 .

[2] وسيلة حمداوي،" **إدارة الموارد البشرية**" ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2004، ص 25.

[3] Bernard Mertory. Daniel Crojet . **"Gestion des Ressources Humaines . pilotage social et performances" .** ED DUNOD . paris. 2002. p 17.

الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن أيضا هيكل و أسلوب الحصول عليها.

و تنقسم المعارف بدورها إلى ثلاث أبعاد ثانوية[1]:

- **معارف عامة:** و هي مكتسبة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي ، المدارس الكبرى.....إلخ) أو عن طريق التكوين المتواصل، إن هذه المعارف جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم و تحصيل وضعية شكل ما.

- **المعارف الخاصة بالمحيط المهني** : و هي معارف تابعة لسياق النشاط المهني، فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ، و يمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

- **المعارف الإجرائية** : (معرفة كيفية التصرف) و هي مجموع الإجراءات و الطرق التي تسمح للفرد بالإجابة على التساؤلات : كيف يجب التصرف على خلاف المعارف العامة المعبر عنها و بطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها ، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

كما تنقسم المعارف الخاصة إلى نوعين[2]:

أ- المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة حول الوظيفة أو المهنة.

ب- المعرفة الخاصة بالمحيط الوظيفي و تتمثل في معارف حول البيئة الداخلية و الخارجية للنشاط الوظيفي.

---

[1] عبد القادر هاملي ، مرجع سابق ، ص ص 70-71.

[2] عذراء بن شارف ، مرجع سابق ، ص 03

2- المعارف العملية (المهارات): و تسمى بالمهارات ، و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمـل المطلـوب منه، و تحـدد المهارات المطلوبـــة القـدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الإبتكار و القدرة على التدريب....إلخ و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواءا كان إنتاجي أو غير ذلك[1] ، و هذا ما بينه **(J.F.Ballay)** في تعريفه على أنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف أي مجموع المعارف التي تستخـدم عندما تكون بصدد التصرف، سواءا كان ذلك لأجـل الإنتاج، التصميم، الإتصـال ، البيع ، التخطيط ، الإدارة و التوجيه ، كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)[2].

و هي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد ، فالمهارة تقتضي التعود و بعض السهولة المكتسبة من خلال الخبرة و هي مرتبطة بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك أنها تشتمل أيضا على القدرة على التخليص من العوائق و عموما تنقسم المهارة التي تحتاجها عملية بناء وممارسة الكفاءة إلى:[3]

- **المهارة العملية** :_أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل قدرة العامل على إعداد مخطط الميزانية.

- **المهارة المعرفية:** هي عبارة عن العمليات الفكرية التي من الممكن سواءا في إنجاز الأعمال البسيطة أو في العمليات الفكرية التي من الممكن سواءا في إنجاز الأعمال البسيطة أو في العمليات الأكثر تعقيدا.

---

[1] وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، ص 26.

[2] Jean Brilman . "**les meilleures pratiques de management**". édition d'organisation. 6 eme ed . 2006. p 508.

[3] علي عبد الستار ، قنديلجي عامر إبراهيم ،" **المدخل إلى إدارة المعرفة**" ، دار المسيرة ،عمان ، 200 ، ص 26.

- **مهارة الإتصال:** يجب على كل فرد من أفراد المؤسسة أن يمتلك مجموعة من القدرات التي تساعده على إمتلاك مهارة الإتصال (الداخلي و الخارجي) و التي من أهمها : الإصغاء ، التفاوض، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل) وعلى العموم يمكن أن نقول أن المهارة هي مجموعة القدرات الفطرية و المكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، و هي قابلة للتغيير التطور و التنمية المستمرة ، و تتمثل في القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وقف سيرورة و أهداف محددة مسبقا، بحيث لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرطا ضروريا لتفسير طريقة إتقانها و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها.

- و تختلف أنواع المهارات بإختلاف المستويات التنظيمية و هي أنواع ثلاثة الفكرية ، ومهارات التعامل و الفنية ، و تتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجاتها .[1]

أ- المهارات الفكرية (العقلية) :مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة و التصور الدقيق للأشياء و النظر بشكل ثاقب للمشاكل و هذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة و إكتشاف بدائل عديدة لها و تحليل و تقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها .

ب- مهارات التعامل : و_هي القدرة على العمل و فهم و تحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي و على مستوى المجموعة.

ت- المهارات الفنية : و هي تعني القدرة على إستخدام الأدوات والإجراءات و هيئات المجال المعروفة.

[1] عبد الستار العلي و آخرون،" **المدخل إلى إدارة المعرفة**"، ط 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2012 ، ص 329.

ث- المعارف السلوكية : و تسمـــى السلوكات و كذلك المعارف الذاتية ، و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني ، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب ، الدقة و روح المبادرة ....إلخ[1] ، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا إجتماعيا رغم إمتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل .

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية :

- معرفة السلوك و التصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعامل مع الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

يتلائم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالإندماج داخل مجموعة مهنية بحيث يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز و الطاقة.

و تتمثل المعارف السلوكية في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، و ممارسة كفائته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد و تحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع [2].

و قد قسم كل من " **Takouchi & Nonaka**" المعرفة إلى نوعين:

- **المعرفة الصريحـــة :** تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المؤسسة أو المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات) و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و إستخدامها.

---

[1] اسيا رحيل ، مرجع سابق ، ص 09.

[2] Fhillip . L . Hunsaker .Stephen. p. Robbins:ترجمة:سامح عبدالمطلب عامر،" **التدريب على المهارات الشخصية، معايير لإدارة الأفراد بالعمل**"، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان،2011 ص 33.

- **المعرفة الضمنيـــة** : هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة .

و من هنا يمكننا القول أن هناك أفرادا متميزون يمتلكون معرفة ضمنية و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و أن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا إستطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة[1].

و من خلال ما تقدم يمكن الإستخلاص فان الكفاءة هي عبارة عن تركيبة من المعارف النظرية و العملية (المهارات) و كذا السلوكية ، حيث تختلف أهمية كفاءات حسب مكونها،فنجد من يطغى عليها مكون المعارف النظرية و أخرى تختلف في مهاراتها في حين نجد كفاءة أخرى قد تطغى عليها سلوكات بشرية و تنظيمية تجعلها متميزة عن مثيلاتها.

و يمكن أن نوضح أهم مكونات الكفاءة من خلال الشكل التالي :

[1] علي عبد الله ، بوسهوة نذير ،" **أثر إدارة المعرفـــة على أداء و فعاليـــة المنظمـــة**"، مداخلة مقدمة ضمـــن الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2009/11/10 ، ص 04.

شكل رقم (04) : مكونات كفاءات الأفراد (موارد الكفاءات)

		العنصر المكون	وظيفته	طريقة إكتسابه
الموارد الشخصية	المعارف	المعارف العامة	الفهم	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي و المستمر
		المعارف الخاصة عن بيئة العمل	معرفة التكيف التصرف المناسب	التدريب الأولي الخبرة المهنية
		المعارف الإجرائية	معرفة كيفية الإجراء و التصرف	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي و المستمر
	المهارات	المهارة العملية	معرفة التصرف معرفة طريقة العمل	الخبرة المهنية
		المهارة العلمية	معرفة التصرف	الخبرة المهنية
		المهارة الإدراكية	معرفة تحليل المعلومات و الإستدلال	الخبرة المهنية
		الإستعدادات و القابلية	معرفة الدخول	التعليم الأكاديمي الخبرة الإجتماعية و المهنية
		الموارد الفيزيولوجية	معرفة كيفية إدارة طاقته	التعليم و التربية
		الموارد الحسية	معرفة إتجاه الإحساس و التصرف الإنعكاسي	التعليم و التربية
الموارد البيئية		الشبكات العلائقية. الشبكات الوثائقية الشبكات المعلوماتية الشبكات الخبرانية	القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط	التعليم الأكاديمي الخبرة المهنية

Source : Cruy Le Boterf 2000 : opciTPP45-49

2-2-2- خصائص الكفاءات البشرية :

إن الكفاءة تتحقق من خلال مصدرين هما الموارد و القدرات، و هي مزيج من مجموع ثلاث عناصر من المعارف : المعارف النظرية و العلمية و البعد السلوكي، كما لها القدرة على التعبئة بتجميع الموارد و تنسيقها في إطار صيرورة عمل محدد يساهم في تحقيق نتائج محددة مسبقا [1]كل هذا يقودنا إلى تحديد خصائص و مميزات الكفاءات من حيث أنها :

- مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءة .
- شاملة لمختلف المجالات و المعارف.
- تستمد ديناميكيتها من مستوى نمو و تطور المحيط الإجتماعي لعاملها.
- ترتبط بالإنجازات التي تعد المؤشر الملموس الذي نلاحظه أو نقيمه.
- الكفاءة هي مكملة و موجهة لنشاط النتائج و الأداء.
- الكفاءة هي سياقية و مستقلة عن الوضعية و مرتبطة بخصوصيات هذه الوضعية ، و من جهة أخرى للموارد التي تزودها.
- الكفاءة هي موحدة و ليست إضافة و أنها ربط ملائم للعناصر.
- الكفاءة هي مهيكلة فهي ليست مقدمة ، و لكنها مكتسبة أو معروفة من طرف الشخص المعني و المعترف بها من طرف الآخر حول قاعدة لحكم ما أو تقيم.

إضافة إلى ما سبق هناك مميزات أخرى للكفاءة:[2]

- **فردية** : يعني أن تكون مرتبطة بالمميزات الشخصية مثل أخذ المبادرة من قبل الفرد في وضعية عمل ، البحث عن الحل الملائم .

---

[1] Damon Julien **."petit precis de culture economique ".** paris ,presse universitaire de France.2013 . p 112.

[2] عبد القادر هاملي: مرجع سابق ، ص63.

- **متعارضة** : يعني مشكلة لعناصر رسمية كالمبادرة.

- **حركيـة** : أنها تتعلق بتطوير العناصر المشكلة للكفاءة، حسب إختلاف الوضعيات التي نواجهها.

- **محسوسـة** : إن الكفاءة غير ملحوظـة، ما نلاحظـه هو مظاهـر الكفاءة من سلوكيـات و مؤهلات، فالمؤسسة تملك ضمن مواردها البشرية أفرادا يساهمون أكثر من غيرهم في تحقيق أهدافها.

في عصر المعرفة يمثل العنصر البشري الرأس المال الفكري فيها ، فلم تعد النظرة إليه على أنه مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا مادعت إليه الحاجة ، بل هو إستثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فالموارد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية و مصدر للمعلومات و عنصر فعال قادر على المشاركة و إتخاذ القرار.

وقد حدد **(J.LE PLAT)** أربع محاور مميزة للكفاءات و هي[1]:

- الكفاءات ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤا إذا إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية ، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.

- هي مفهوم مجرد ، فالكفاءة غير مرئية ، و ما يمكن ملاحظتة هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة ، و نتائـج هذه الأنشطـة ، تحديدها يتـم من خـلال تحليل الأنشطـة، هذا ما يؤكده **(Therry Souret).**

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

---

[1] دنيـا طالـب أحمد ،" **مساهمـة الكفاءات البشريـة في التشخيـص الإسترتيـجي في المؤسسـة الإقتصاديـة (دراسـة حالة)**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 -2014 ، ص ص 9-10.

- الكفاءة تجميعية : فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.

- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف : فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل و من ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية.

- الكفاءات ذات بعد تراكمي و قابلة للتطوير : فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت و لكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في أنساق خاصة.

- الكفاءة ذات بعدين فردي و جماعي.

2-3- أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها :

2-3-1- أنواع الكفاءات البشرية :

من خلال التعاريف السابقة للكفاءة يمكن أن نحدد أنواعها كالتالي :

- **الكفاءات الفرديـــة** : يقصـد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية [1] و هذا بإستغلال مجمل المعارف التي يملكها الفرد العامل سواءا العلمية أو العلمية لحل المشاكل و العراقيل التي قد تواجهه في أي لحظة عند أدائه لعمــله و هذا ما نسميـه سلوك حسن التصرف في المواقف العملية المختلفة ، و حســـــــب **(Cécile Dejoux)** فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكل من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين و الخبرة [2] و هو ما يقودنا إلـــى أن الكفاءة عـبــارة عن كل متكامل من مختلف المعارف و المهارات و القدرات الشخصية و الفنية التي يمتلكها الفرد إضافة إلىالقيم التنظيمية و الإجتماعية التي تظهر من خلال سلوكات

[1] Phillippe Zarifian **." le modèle de la compétence"**. édition liaison paris. 2001.p 78.

[2] Cécile Dejoux . **"les compétences au cœur de l'entreprise"**. Ed d'organisation. Paris. 2001.p 141.

الأفراد العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم و التي يمكن إبرازها من طرف المنظمة من خلال سياساتها في عملية التكوين و التشجيع على الإبداع و الإبتكار لإظهار القدرات المختلفة لدى العاملين على غرار تلك الكفاءات التي يظهرها العامل أثناء أدائه لعمله ضمن محيط المنظمة ، إذن هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة حيث تتضمن : المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكيات و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة [1]، و يتم قياسها من خلال أساليب فنية و تقنية يمكن ملاحظتها و من هنا تعد الموارد الممتلكة من طرف الشخص أو الشهادة المهنية و تعبئتها بشكل ملائم لتسيير مواقف مهنية ، و من هنا يبرز دور المؤسسات لإكتشاف هذه الكفاءات بتسطير نظام تقييمي لتشجيع روح الإنتماء.

الكفاءة مركزة على الفرد ، و ليس على مناصب العمل ، إذن أن الكفاءات لها علاقة مباشرة بالفعل بمعنى كل ما تم تنفيذه أثناء العمل فالكفاءة محددة دائما ضمن مجال إذ لا يمكن الحديث عنها إلا في إطار واضح لموقف العمل ، لأن هذا الأخير هو الذي يشكل العنصر المركزي الذي يعطي معنى للكفاءة.

إن الكاشف للكفاءة هو النتيجة المتحصل عليها في العمل ، مما يعني أن الكفاءة تترجم في موقف مهني واقعي كسلوك حقيقي يسمى النجاعة و تحدث هذه النجاعة كما يشير "Boyatzis " عندما تكون كفاءات الفرد و متطلبات العمل و بيئة التنظيم متسقة مع بعضها البعض[2] يظهر ملف المهارات الفردية (كمجموع القطع التي تثبت الكفاءات المكتسبة من طرف الفرد ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة و لكن أيضا في إطار الحياة الإجتماعية

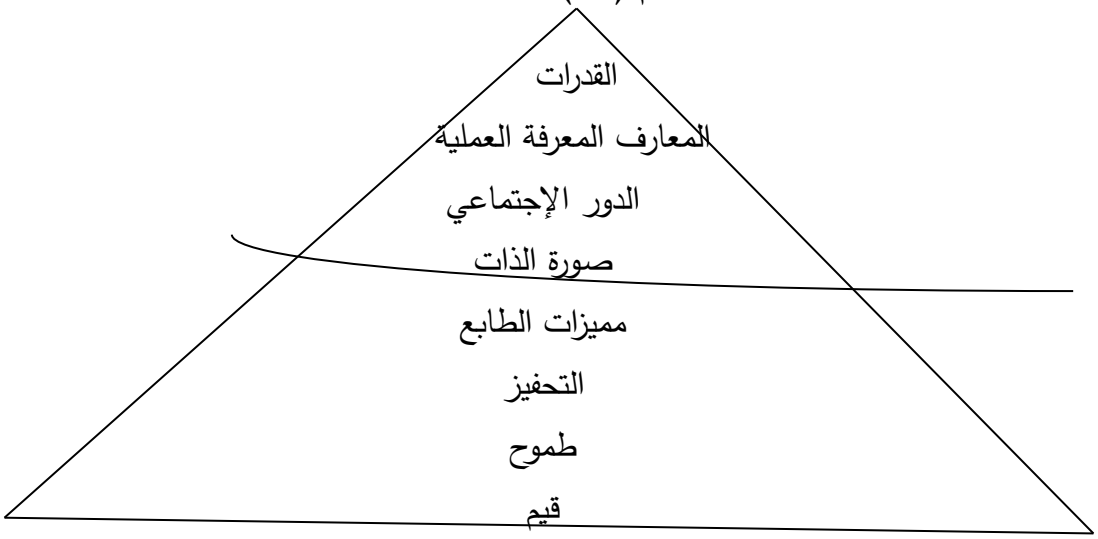
[1] أحمد مصنوعة ،" **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني**"، مرجع سابق ، ص07.

[2] زهيرة بوستيل،" **الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية**"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 31/30 ، ماي 2013 ، ص 130.

أو الشخصيـــة)، الشـــيء الذي يعني أنه بإمـكـــان كل فـــرد أن يمتلك ملف المهارات الخاصة به ، و بالكفاءات التي تشكلت إنطلاقا من كفاءات مثبتة في وضعيات حقيقية للعمل و من مواد يمتلكها من أجل خلق كفاءات جديدة.

و يمكن تمثيل الكفاءة الفردية في الشكل التالي : (الجبل الجليدي)

شكل رقم (05): الكفاءات الفردية



Source : Cécile Dejoux : op .cit.p 159

-**الكفاءات الجماعية:** إنها كفـاءات خاصـة بطريقـة عمل و التي تنشأ إنطلاقا من أتحاد مجموعـــة عناصـر تطبـيـق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابـط التي تخلق بينهم، العلاقـات السابقة الفردية من قبل أعضـــاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم، العلاقات السابقة التي تربطهم، محفزاتهم .

و حسب" **O.Nordhaug**" فإن الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات و الإستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة .

أصبحت الكفاءات الجماعية من الأولويات التي تسعـــى لتحقيقهـا المنظمـــات الحديثـة اليوم، و ذلك للدفع القوي التي تعطيه هذه الكفاءات لتحقيق ما نسميه بالميـزة التنافسيـة

للمؤسسة، و لا يتأتى هذا إلا بإرساء قواعد الإتصال الفعال و النشيط بين مختلف الكفاءات الفردية داخل المنظمة من أجل تكوين فرق عمل يمكن الإعتماد عليها في النهوض بالمؤسسة و مواكبة التطورات و التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة.

فالكفـــاءات الجماعيـة تكـــون نتيجـــة تفاعـــل أعضائـــها داخـل مجموعـــات العمـل،و ديناميكيـة و علاقات إتصاليـــة تمكنهـــا من تبادل المعلومـات و المعـــارف و مختلف التقنيات الضرورية لإنجاز العمل من مختلف الكفاءات الفردية المتوفرة بالمنظمة.

حسب " **Le BOTERF**" الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقا من التعـــاون و أفضليـــة التجميـــع synergie الموجودة بين الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير و تقديم مشترك ، معرفة الإتصال ، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيمايلي[1]:

- تسهيـل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين و تحسين و سائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة.

- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها ، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

[1] Le Boterf.G."**L'ingénierie des compétences**". les éditions d'organisation. Paris. 2 éme Édition . 2000. pp 123-131.

- وضع مكانــة ملائمــة للإدارة بغيــة تنشيــط جماعــات العمــل،و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تثمين التكامل و خصوصيات كل فرد ، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

و تعرف الكفاءات الجماعية أيضا على أنها مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل و هي عبارة عن مزج للموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد و تنشأ الكفاءات الجماعيــة و تتكون أثناء العمل الجماعي ، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير و قيم و معارف جماعية [1].

وتتضمن الكفاءة الجماعية جملــة من المعارف: معرفة عرض أو تقديم مشترك، معرفة الإتصال ، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا .

في الإشارة إلى الكفاءات البشرية الجماعية لابد أن نركز على العناصر التالية:

- هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة ، شبكة ، مجموعة ، مشروع .....إلخ) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف و النتائج المسطرة .

- كمــا أنهــا ليســت مجمــوع الكفــاءات الفرديــة و تنظــيم فــرق العمــل و التــي تســمح أو تســهل تحقيق النتائج.

فالكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية ، و تتضمن جملة من المعارف و منها : معرفة الإتصال ، معرفة

[1] كمــال منصــور، ســماح صــويلح ، "**تســيير الكفــاءات : الإطــار المفــاهيمي و المجــالات الكبــرى**"، مجلــة أبحاث إقتصادية و إدارية ، ع 7، جوان 2010، جامعة بسكرة ، ص 53.

التعاون ، معرفة أخذ و تعلم الخبرة جماعيا فهي لا تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات و على مستواها نميز بين[1]:

1- **الكفاءات الخاصة أو النوعية** : و هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد ، و هي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج ضمن إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن إختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

2- **الكفاءات الممتدة أو المستعرضة** : و هي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية ، كلما كانت درجة إمتداد هذه الكفاءات كبيرة.

-**الكفاءات المحورية** :هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل و التساند و التفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة ، الأمر الذي يتيح تطويرها و تراكمها و من ثم ظهور موارد جديدة، و يرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة و إستمراها و تطورها أو إنسحابها مرهون بها.

و تتمثل الكفاءات المحورية أيضا في مختلف الأصول الملموسة و غير الملموسة التي تتسم بصفة الخصوصية و التميز عن المنافسين بحيث يتم تكوينها و تنميتها عبر الزمن كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة و ينظر كل من "**G.Hamel**" و " **C.K Prahald** **1990**"إلى الكفاءة المحورية "**core competence**" على أنها أساسية لتميزها ببعد إستراتيجي .

إن مفهوم الكفاءات المحورية الذي إقترح من طرف " **Prahald** " و "**Hamel** " مازال يساهم في إستراتيجية المؤسسة ، حيث إعتبر أن المؤسسة تعد حافظة كفاءات أو معارف تفيد في

---

[1] أحمد مصنوعة ، مرجع سابق ، ص ص 6-8.

دفع الإستراتيجية نحو مضمار اللاتأكد، الأمر الذي يؤدي إلى تميز المؤسسات عن بعضها بما فيها المؤسسات ذات النشاطات الفريدة، و بتفسير ميزتها التنافسية من خلال خصوصية مواردها الداخلية تلك الكفاءات عبارة عن مجموعة من المعارف و التكنولوجيات التي يمكن وصفها بالمحورية و التي يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي[1]:

- أن تكون لها قيمة.
- عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين.
- أن تكون مرنة ، بمعنى القدرة على توليد منتجات و خدمات جديدة من خلال النمو المترابط.

- **الكفاءات التصورية (النظرية) :**

تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعدها في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف و إعتبارها أداة إستراتيجية تحدد مصير المؤسسة، و يتناسب مع هذه الوظائف الكفاءة التصورية (النظرية) التي يعرفها البعض بشكل مختصر في القدرة على إتخاذ القرارات الجيدة في ظل حالات معقدة و غير مؤكدة، و تتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر[2] و هي :

- القدرة الجيدة على التحليل و الإستنساخ.
- مهارات حل المشاكل المعقدة و إتخاذ قرارات فعالة.
- القدرة على تجريد المشكلة ، و التوقع و إستباق الأحداث.

---

[1] سملالي يحضية،" **أثر التسيير للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)**"، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الإقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ، ص ص 47-48.

[2]Jonnr.Schermehom.James G.Hunt.Richard N.obsom**." comportement humaine et organisation"** . adaptation française . Claire de Billy . 2 éme Edition village mondiale. France. 2002. p 16.

- التحكم في المعلومات النظرية و التقنية و معرفة إستخدامها في ميدان العمل ، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على إتخاذ القرار الصائب.

و يتناسب هذا النوع من الكفاءات مع المستوى الهرمي الأعلى ، و نعني بذلك منصب الإدارة العليا بحيث يحتاج إلى كفاءة تصورية أكثر من الكفاءة البشرية أو التقنية.

- **الكفاءات التنظيمية(الإستراتيجية):** الكفاءات التنظيمية تتكون من عملية إدماج و تنسيق للكفاءات الفردية و التي حسب"**Athey** et **orth** "**(1999)** فإن الكفاءة الفردية مرتبطة بالقدرات التنظيمية و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة[1]، فهي كفاءات مرتبطة بالتنظيم ككل حيث تضبط على المستوى الكلي ، و هي تتناسب مع ما تتقن المؤسسة إنجازه مقابل ما تكسبه.

إن إستعمال مفهوم الكفاءات الإستراتيجية يسمح لنا ببلوغ مفهوم جديد للمؤسسة الذي هو مهيكل عن طريق حصيلة الإنتاج، و إنما عن طريق الكفاءات المتاحة، الأمر الذي يعني" أن المنافسة لا تقوم أبدا بين المؤسسات التي تصنع نفس المنتج، و إنما بين تلك التي تستعمل كفاءات مماثلة إنطلاقا من إستبدال ملفات النشاطات بملف الكفاءات المفتاحية و يرى" **P.R.Bendi ABDLLAH**" المهارة أحسن التصرف و بالتالي كفاءات مشكلة من [2]:

- خصائص طاقمها العمالي و تسيير عمالها.
- طرقها في العمل و تقنياتها.
- تنظيمها و نظامها الخاص بالقيمة .
- الأصول المادية و المالية التي تسمح لها بإكتساب نتائج بطريقة أكيدة و إقتصادية.
- تتوافق الكفاءة التنظيمية مع ما تعرف المؤسسة إنجازه بالنسبة لما تملك.

---

[1] كمال منصور و سماح صويلح ، مرجع سابق ، ص 52.

[2] A.BENDIABDELLAH. cours de Magister sur ."**Le développements des compétences".** Bibliothèque de l'université de Tlemcen. 2004/2005. p 02 .

- عندما تتجاوز كفاءة المؤسسة حصيلة الكفاءات الفردية لجميع أعضائها ، فإن الأمر إذن يتعلق بإرث للكفاءات و الذي يتميز بـ:

1- القدرة على التعلم الجماعي من أجل إستخراج الدروس من الإخفاقات .

2- القدرة على التمكين السريع من المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية.

3- القدرة على التمكين مع كل التنظيمات الجديدة للعمل.

يعتبـــر مفهـــوم الكفـــاءات الإستراتيجيـــة من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها و الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط .

فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة ، مهارة ، سلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ، و لكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد ، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الإعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عوامل للتعاضد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده ، و بعبارة أخرى فالكفاءة الإستراتيجية تأتـــي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفرديـــة من خلال آليات تنسيق معينة ، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية[1].

2-3-2- أهمية الكفاءات البشرية في المنظمة :

نظرا للتداول الكبير لمفهوم الكفاءات على المستوى المؤسساتي، وجب علينا الإشارة إلى أهمية الكفاءات سواءا الفردية أو الجماعية، و ذلك من خلال النقاط التالية :

---

[1] الشـيخ طواهريـة ،" **الإسـتثمار البشـري و إدارة الكفـاءات كعامـل لتأهيـل منظمـات الأعمـال و إنـدماجها فـي إقتصـاد المعرفـة** "، مداخلـة مقدمـة للملتقـى الـدولي حـول ، رأس المـال الفكـري فـي منظمـات الأعمـال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2011 ، ص 05.

✓ **على المستوى الفردي :**

- يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد.

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواءا بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب عليه.

- في حال إمتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

- أمام تضخم الشهادات ، و بالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحي بأنها تحقق ميزة تنافسية (فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد على عمل ، و الثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية و إستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة) .

- و في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية...) إلا بإمتلاكهم لعنصر التأهيل و هذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

✓ **على المستوى الجماعي :**

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة ، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع فيهم روح التعاون و التعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التآزر بين الأفراد و هي تضمن بذلك إقامة الإعتمادية (علاقات التأثير المتبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده).

- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات(إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات مابين الأفراد لضمان السرعة و المصداقية).

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة ، وذلك مما فرضه الإقتصاد الجديد و مجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات

تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

✓ **على مستوى إدارة الموارد البشرية :**

- تطور الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نحو الإهتمام بعنصرين هامين :

- الإنتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.

- تغير الإتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

- تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين.....إلخ.

- إحتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة ترتكز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد أو المنصب ، حيث فرضت التحديات العالمية الجديدة على هذه الإدارة ثقافة توظيف و إستقطاب الكفاءات بدل الأفراد.

-في سبيل مواجهة تحديات الإقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها و لن يتأتى ذلك إلا بنشر و تعميق إستخدام تقنيات المعلومات في

مختلف المجالات و الوظائف عن طريق إستحداث و تطوير منظم للتعليم و التدريس يتصف بالسرعة و الديناميكية و توفير فرص التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات.

✓ **على مستوى المؤسسة [1]:**

- في مجال وضع الإسترتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، حيث أصبحت في كثير من الأحيات هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة.

- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة كما يراه "**Barney**" فمن بين المواد التالية : رأس المال المادي و البشري و التنظيمي.

- تكسب الكفاءات ميزة تنافسية للمؤسسة و التي تميزها عن باقي المنافسين.

- تعتبر الكفاءات بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة و التطورات التقنية ، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما و الكفاءة خصوصا و أعطتها حرية أكبر للعمل ، دون التدخل المباشر للإستفادة من مزايا الإبتكار و الإبداع.

- أصبح الإستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة شرط أن يمس الإحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواءا عوائد ملموسة (أرباح ، إنتاجية جيدة ...إلخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء و العلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فإن المؤسسة تولي إهتماما بالغا للإستثمار في هذا المجال خاصة و أن السباق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

---

[1] أبو القاسم حمدي،" **تنمية كفاءات الأفر و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة**" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2003 ص ص 47- 50.

2-4- تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة:

2-4-1- مفهوم تسيير الكفاءات :

حتى نتمكن من تحديد مفهوم شامل لتسيير الكفاءات ، لابد أن نتطرق إلى تحديد مفهوم التسيير بمعاينة المختلفة .

مفهوم التسيير : عرفه الإقتصاديون على أنه "مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها.

كما عرف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية و المالية و المادية ، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة و تتم هذه الطريقة حسب التخطيـــط و التنظيـم و الإدارة و الرقابة للعمليات.

أما الموسوعة الإجتماعية فكان تعريفها للتسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه ، كما يعرف بأنه عملية التخطيط التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد البشرية و المعلوماتية و المالية ، ثم مزجها و توحيدها ثم تحويلها إلى مخرجـات بكفـاءة و فعالية لتحقيق الأهداف و التكيف مع البيئة.

و عرفه " **تايلور**"[1]بأنه " العلم المبني على القواعد، و القوانين و الأصول العلمية و التي تكون قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية بتطور التسيير حسب دورة متواصلة .

و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة، فالتسيير مبني على تقارب تيارين هما العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة[1].

---

[1] هايـل الجـازي،" **مفهـوم علـوم التسـيير**"، آخـر تحـديث 2016/08/28 ، علـى السـاعة 6:28 مـن موقع : www.mawdoo3.com

تسيير الكفاءات : في ظل المحيط المتقلب للمؤسسات مع الإنفتاح العالمي و مع إزدياد شدة المنافسة و الذي أسهمت فيه التحولات الجارية على المستوى التكنولوجي و ما يعرفه هذا الأخير من تطور متسارع أو على المستويات التنظيمية للإقتصاد العالمي فإن نجاح المؤسسات و بقاؤها و ديمومتها يصبح رهن كفاءتها و حسن تسييرها من أجل تطويرها.

فتسيير الكفاءات تعني تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها ، و تنميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة [2].

و تعرف أيضا على أنها مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي ترتكز أساسا على إستقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين[3]، الأمر الذي يسمح لإدارة الموارد البشرية بمواجهة التغيرات و بإستمرار على مستوى محيط المؤسسة من تكنولوجيا و إعلام و إتصال .

فتسيير الكفاءات تعتبر نموذجا جديدا لتنظيم و تسيير الموارد البشرية وفق بعد إستراتيجي إذن تسيير الكفاءات يشمل مايلي :

- تحولا من مفهوم الوظيفة و المهام إلى مفهوم الكفاءة.
- مجموعة من العمليات و الممارسات الإدارية التي تلي إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا ، خدمة للأهداف متوسطة و طويلة المدى.

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب،" **اقتصاد و تسيير المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2002،ص 34.

[2] عذراء بن شارف ، مرجع سابق ، ص02.

[3] أحمد أبو جمل،" **التنمية البشرية و أداء الموارد البشرية**"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 02.

- إيجاد الأساليبوالوسائل المساعدة على تجديد ، نقل و الحفاظ علىالكفاءات، فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب و تهتم لكفاءات الفرد جميعها سواءا كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية ، و التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.

- خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم ، فيحسن العامل بالإنتماء.

و من هنا لا يمكن القول أن عملية تسيير الكفاءات هي عملية تفاعلية تتضمن ثلاثة مستويات [1]:

- **المستوى الأول:** يهتم بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجيات التكيف مع المحيط في المؤسسة.

- **المستوى الثاني** : يتعلق بتجسيد الأهداف.

- **المستوى الثالث:** يهتم بالكفاءات نفسها و شروط نقلها (إنتشارها).

2-4-2- مقاربات تسيير الكفاءات :

إن مفهوم الكفاءات و ما تحمله من أبعاد و مكونات و سلوكات تنظيمية تتماشى و المنظور الجديد لها الذي فرضته العولمة بكل رهاناتها ، جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية .

---

[1] Dolans. " **La gestion des RH**" . 3 eme Edition . Pearson éducation . paris . 2002 . p 140.

حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الإنتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق المقاربات التالية :

أولا – المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربات التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و على قدرة إستغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة ، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة و المهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف [1].

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة ، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطـورة و ملازمـة للوضعيـات المهنيـة مالم تكـن مقرونـة بالقدرة على الفعل **(Lepouvoird'agir)** أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية و الرغبة على الفعل **(vouloir d'agi)** التي تكون وليدة القدرة للمؤسسة .

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد و مجموعات) بسبب إمتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة.

ثانيا : المقاربة العملية : من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، و السيرورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل

[1] كمال منصوري ، سماح صويلح ، ، ص 57.

الإيجابـــي ، حيث أن المـيـــزة التنافسيـــة المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات[1].

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة ، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية.

ثالثا : المقاربة الإستراتيجية : وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين ، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى متشابهة [2].

2-4-3- مراحل تسيير الكفاءات :

تتمثل المراحل الأساسية لتسير الكفاءات فيمايلي[3]:

- المرحلة الأولى : المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:

يـتم ذلـك بالإعتمـاد علـى المؤشـرات الكميـة كهـرم الأعمـار و توزيـع مسـتويات التكـوين و مسـتوى الأجـور...إلخ و مقارنـة ذلـك مـع المنافسـين بالإضـافة إلـى المؤشـرات النوعيـة (الكيفيـة) لمواردهـا مـن خـلال أنظمـة التقيـيم و موازنـات الكفـاءات مـن أجـل وضع سجل لكفاءات المؤسسة .

---

[1] بن عيسى محمد المهدي ، "**العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإسترتيجي**" ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 69.

[2] أسامة خيري ،" **القيادة الإدارية**"، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2012 ، ص227.

[3] Jean Brilman : 2006 , op.cit. , p 386.

- المرحلة الثانية : توقع الأعمال المستقبلية:

يعتبر عنصر أساسي ، حيث يفترض أن تكون النظرة الإسترتيجية للمؤسسة واضحة و التي تسمح بترجمة توجهاتها إلى إحتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية و وضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف) .

- المرحلة الثالثة : وضع المخططات:

من خـــلال ما سبـق يمكن وضع مخططــات التوظيــف و التتكوين و الحركية بين الوظائف ، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات و ليس من السهل وضع هذه المخططات للإعتبارات التالية [1]:

- إصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

- صعوبة التوازن بين إكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة ، هذا من جهة و من جهة ثانية التكوين الإستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.

- صعوبة تنظيم خطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث معدل دوران العمل الضعيف ، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافـز مهمــة لذلك على إعتبـار أن الحركيـة تساهم في إيجاد روح الإبداع و الابتكار و تقضي على الجانب الروتيني للمهام ، حيث يكون التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات و تجديدها.

[1] منى مسغوني ، مرجع سابق، ص 260.

خلاصة :

يعتبر الأفراد في المنظمة المورد الرئيسي لإستراتيجيتها التنافسية ، فالإعتماد على أفراد أكفاء تضمن للمنظمة النجاح و تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة ، و كذا التميز البارز في بيئة شديدة التنافس و التغيير.

و من ثم ، فإن تسيير الكفاءات بدءا من إستقطابها ، إكتسابها ، تدريبها و تنميتها، من أهم العمليات التي أصبحت تركز عليها إدارة الموارد البشرية و ذلك بالإنتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة المعارف و الكفاءات من أجل خلق قيمة تنافسية للمنظمة.

إن مدخل إدارة المعارف و الكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ، و يحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم و إدارتهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة هذه الأخيرة التي يجب عليها أن تكون دائمة الإهتمـام بهم من خلال فعالية العمليـــة الإتصاليـــة و نشر الثقافية التعاونية داخلها ، و تحسين و تنويع طرق و وسائل التحفيز المادية و المعنوية التي تحسس الأفراد العاملين بأهميتهم داخل المنظمة و إشباع رغباتهم المادية و المعنوية ، هنا فقط يمكن أن نقول أن المنظمة تساهم في تحقيق القيمة من خلال إدارة و تسيير الكفاءات و المعارف.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي و نظرياته

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي و نظرياته

تمهيد.

3-1 نظريات الرضا الوظيفي .

3-1-1 نظرية الحاجة (إبراهام ماسلو) بين الحاجات الأساسية و تحقيق الذات.

3-1-2 نظرية العاملين (هيرزبرغ) العوامل الدافعة في تحقيق الرضا الوظيفي.

3-1-3 نظرية سشين و الدافع المادي كأهم عوامل الرضا الوظيفي.

3-1-4 نظرية عملية المقاومة عند " لاندي ".

3-1-5 نظرية تدعيم السلوكى(علاقة توافقية بين بيئة العمل و تحقيق الرضا الوظيفي).

3-1-6 نظرية العدالة و المساواة من خلال تقدير الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي.

3-1-7 دراسة كروزيه العلاقة بين عوامل الجنس و العمر و الرضا الوظيفي.

3-1-8 نظرية الإنجاز من خلال تحقيق حاجات الفرد العامل.

3-1-9 نظرية التكيف الوظيفي من خلال توافق كفاءة الفرد مع وظيفته.

3-1-10 نظرية التوقيع عند فروم في تحقيق التوازن نفسي إجتماعي للفرد العامل.

3-1-11 نظرية القيمة عند لوك في إبراز أهداف العمل الخاصة بالفرد.

3-1-12 نظرية الجماعة المرجعية من خلال التأثير على الحاجات الإجتماعية للفرد العامل.

3-1-13-نظرية تحديد الهدف.

3- 2 عناصر الرضا الوظيفي.

3-3 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

3-4 طرق الرضا الوظيفي.

3-5- نتائج الرضا الوظيفي.

خلاصة

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي و نظرياته

تمهيـــد :

لقد أصبح موضوع الرضا في مجال العمل من أهم المواضيع في علم النفس و علم الإجتماع و خاصة في علم الإجتماع الصناعي، التنظيمي و ذلك مع ظهور الإهتمام بالموارد البشرية و تيقن كل المؤسســـات بأهميــة هــذا المورد في رفع إنتاجيتها و إستمرارها و كـذلك قدرتـها على المنافســة ، و بدأت تبحث في كيفيــة تنميـــة هذا المورد البشري و الإهتمام به وذلك من خلال فهم طبيعة سلوكه و تصرفاته و فهم إحتياجاته و تطلعاته في العمل ، فكل شيء داخل العمل يمكن أن يجعل العامل راضي و يدفعه للعمل و يرفع من روحه المعنوية ، كما يمكن أن يؤدي بالعامل إلى حالة من الإحباط و النفور من العمل لذلك فإن توفير الظروف الملائمة لجعل العامل راض عن عمله هو من أهم المحاور التي تهتم بها الإدارة الحديثة، حيث يحظى موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات و المنظمـات على إختلاف أنواعـها و أحجامها بأهمية بالغة من الباحثين و الدارسين في العلوم الإدارية و الدراسات السلوكية، و ذلك لما له من أثر كبير على العمل و العامليـن و إنجازاتـهم و قد غطـت دراسـات عديدة جوانب الرضا عن العمـل و علاقتــه بمختلف المتغيـرات و العوامـل الموجودة في بيئة العمل و كذلك أثر الرضا و عدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات .

و مـن خـلال هـذا الفصـل سـيتم تنـاول مختلـف جوانـب هـذا المفهـوم و أهـم النظريـات التـي تفسـره و الآليـات التـي تمكـن مـن تحقيقـه و المؤشـرات البـارزة و الدالـة علـى عـدم الرضـا فـي العمل.

3-1- نظريات الرضا الوظيفي :

نـال موضـــوع الرضـــا الوظيفـــي إهتمـــاما كبـرا مـن طـرف البـاحثين فـي مجـال التنظيمـات ، حيـث ركـزوا فـي البدايـة علـى النظريـات التـي تناولـت وفسـرت الـدوافع الإنسـانية ذات العلاقـة بالرضـا الـوظيفي، حيـث توصـلوا إلـى جملـة مـن النظريـات التـي سـاعدت فـي تفسـير الرضـا الوظيفي و إنعكاساته على الفرد و الجماعة و المنظمة خصوصا مع الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في أبحاث وفكر الإدارة الحديثة .

و هناك عدة نظريات تناولت و عالجت موضوع الرضا عن العمل نذكر منها :

3-1-1- نظرية الحاجة(إبراهام ماسلو) بين الحاجات الأساسية و تحقيق الذات:

تعتبر نظرية" **إبراهام ماسلو**" في هرمية الحاجة من أولى نظريات محتوى التحفيـز و الرضا و أكثرها تواصلا، فقد وضع" **ماسلو**" ثلاث إفتراضات أساسية حول الطبيعة البشرية تتكون منها أساس نظريته :

1- البشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجاتها مطلقا .

2 - حالة عدم الإكتفاء أو عدم إشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري .

3- الحاجات تترتب على شكل هرمي.

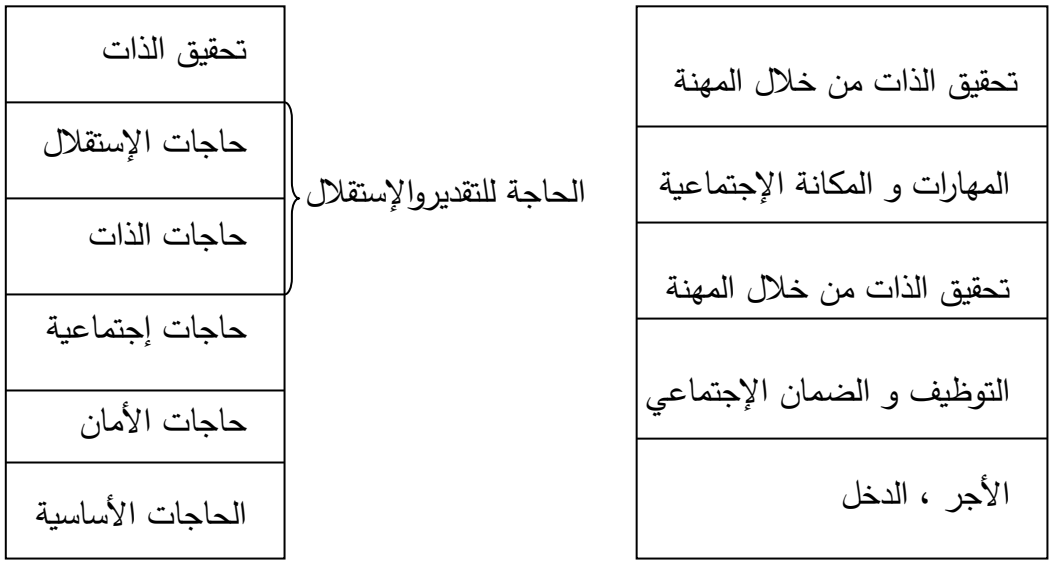
و في إحدى المراحل صنف " ماسلو " الحاجات في هرميته إلى فئتين رئيسيتين هما :

- **حاجات الحد الأدنى** : و تضم حاجات المستويات الدنيا بمـا في ذلك الحاجـات الفيزيولوجيـة و الأمنية و الإنتمائية.

-**الحاجات الإنتمائية أو التطورية** : و هي حاجات الإعجاب و الرضا و إطلاق الذات.

و سنوضح هذه الحاجات في الشكل التالي :

الشكل رقم 06 : تسلسل الحاجات حسب هرمية ماسلو [1].



-1- **-2-**

المصدر :جاك دنكان ، ت. محمد الحديدي ، "أفكار عظيمة في الإدارة" ، الدار الدوليـــة للنشر و التوزيع ، القاهرة 1991، ص 206.

و ترتكز هذه النظرية على أن الإنسان إجتماعي و يعتمد على ما يوجد لديه من حاجات آنية لم يتم إشباعها و هي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم إشباعها " تمثل دوافع الفرد " و في حالة إشباع مستوى معين فإنه يتقدم للمستوى الثاني .

و أشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى أنها تعرضت لبعض النقد في المجال التطبيقي حيث أن الأفراد يختفلون في درجة تفضيلهم للحاجات قد يمكن أن يذهبوا إلى العليا و إن كانت الدنيا غير مشبعة.

[1] و. جاك دنكان ، ت. محمد الحديدي ،" **أفكار عظيمة في الإدارة**"، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1991، ص 206.

3-1-2- نظرية العاملين(هيرز برج)العوامل الدافعة في تحقيق الرضا الوظيفي:

قام " **هيرز برج** " ببحث سأل من خلاله 20 مهندسا و محاسبا عن الأوقات التي كانوا فيها مسرورين في عملهم و الأوقات التي كانوا فيها حد كارهين لعملهم ، و النتيجة الأساسية التي توصل إليها هي أن الحالات التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن تلك التي أدت إلى عدم الرضا[1] .

فالعوامل المرتبطة بعدم الرضا هي : سياسة و إدارة الشركة ، الإشراف ، الأجر ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل.

و قد إستنتج " **هيرز برج** " أن هذه العوامل ليست متناقضة ، بل كانت لها علاقة بنمطين من الحاجات فالإنسان بطبعه يهدف إلى تجنب حالات عدم الرضا و هي مرتبطة بمحيط العمل و قد أطلق عليها " العوامل الصحية أو الوقائية " بينما أطلق على العوامل الأخرى المساعدة على إبراز القدرات بـ"العوامل المحفزة أو الدافعة[2]" و بصفة عامة فإن الرضا يتحقق عندما يتوفر الحد المعقول ، أما العوامل الصحية فإنها تحمي و تصون العامل فقط و لا تقوده إلى العمل [3].

وقد لقيت هذه النظرية بعض الإنتقادات منها : التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم إستبدال الطرق و الأساليب التي إعتمدها " هرزبرج " و مؤيديه ، وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية تؤدي إلى الرضا مثل الأجر ، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الإستياء أو عدم الرضا مرتبطة بسياسة المنظمة [4].

---

[1] السيد حنفي عوض،" **علم الإجتماع العمل الصناعي**"، ط 1، مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1988، ص11.

[2] بوثلجة غياث،" **مبادىء التسيير البشري**"، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران ، بدون سنة ، ص189.

[3] جابر سعيد صايل السحياني ، مرجع سابق ، ص35.

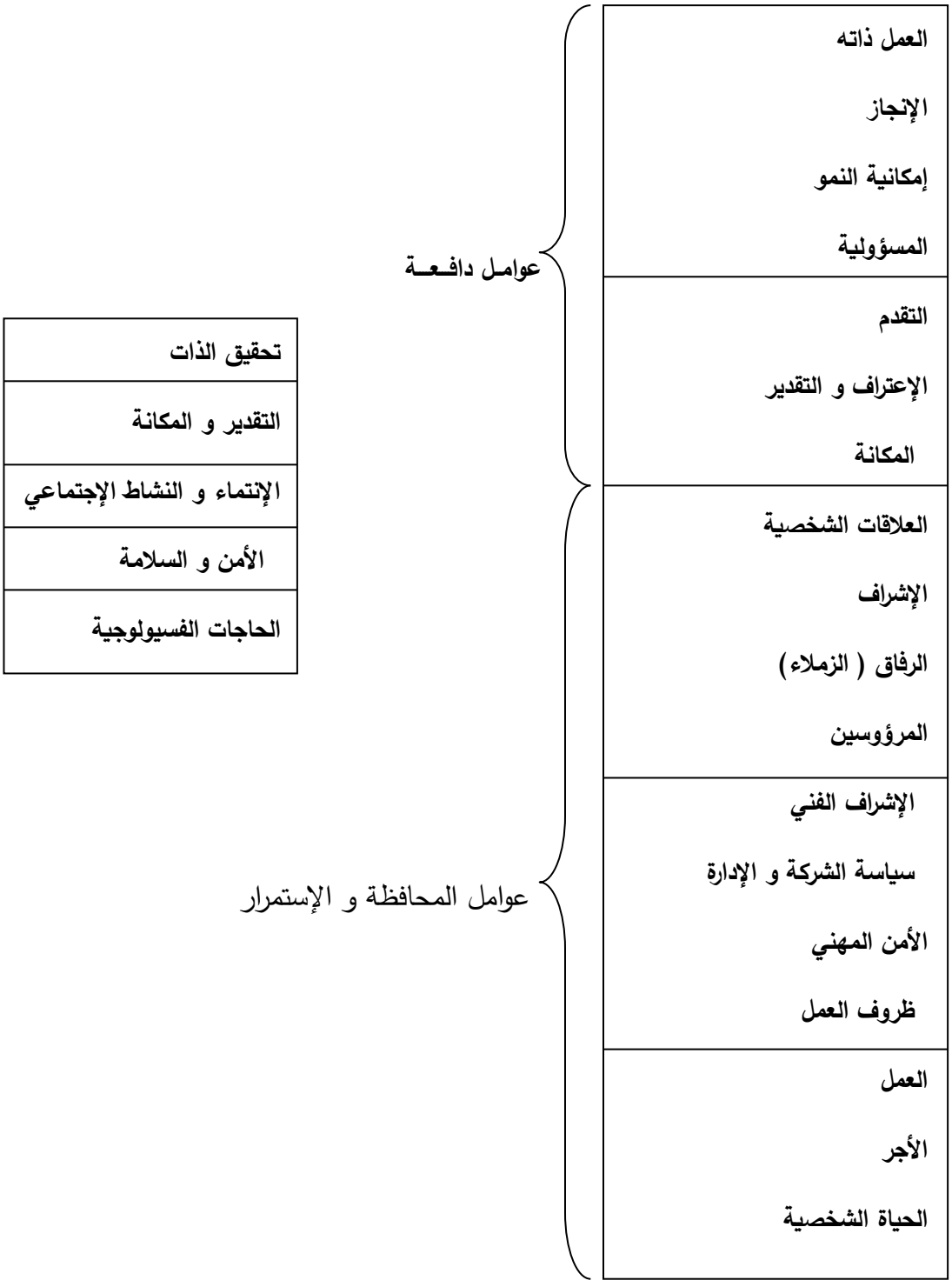
[4] صادق محمد عفيفي و آخرون،" **الإدارة في مشروعات الأعمال**"، دار الكتاب ، الكويت ، 1981 ، ص294.

يرى " **ديفز** " **(DANVIS)** أنه عندما نقارن نموذج " **ماسلو** " مع " **هيزبرغ** " نجد أنها تؤكد نفس مجموعة العلاقات [1] ، حيث يركز " ماسلو" على الحاجات الإنسانية السيكولوجية للشخص في العمل أو الحياة على درجة العموم فيما يركز " هيرزبرغ" على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية .

و سنوضح في الشكل التالي نقاط الإلتقاء في نموذج " **ماسلو** " و " **هيزربرغ**" .

[1] محمد قاسم القريوتي،"**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية**"، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط1 ، 1989،ص 44.

شكل رقم 07: نموذج هيرزبرغ للدافعية و المحافظة على الإستمرار / نموذج ماسلو لأسبقية الحاجات



المصدر : محمد قاسم القريوتي (1989) : مرجع سابق ، ص 46.

3-1-3 - نظرية سشين و الدافع المادي كأهم عوامل الرضا الوظيفي:

و بمقتضى هذه النظرية فإن العامل كائن ذا منطق إقتصادي ، و أهم دوافع سلوكاته هو الربح و الرغبة في إستغلال كل الظروف لصالح كسبه المادي.[1]

3-1-4 - نظرية عملية المقاومة عند " لاندي":

إستخدم " لاندي " طريقة لقياس الرضا طورها إلى نظرية المقاومة و هذه النظرية تعني ان رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منظمة ، و مع مرور الزمن، رغم ثبات هذه المكافأة نفسها.

و يرى" **لاندي**" أن عدة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده في المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ن لأنه يرى أن الرضا في العمل أو -عدم الرضا- من الظواهر العاطفية و لو في بعض الجوانب ، كما يرى في الوقت نفسه أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية فعندما يكون العامل سعيدا يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة ، و عندما يكون غير سعيد يقاوم تلقائيا تلك الحالة العاطفية و يحاول نقلها إلى حالة حيادية بعض الشيء.

و تنطلق هذه النظرية من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواءا كانت إيجابية أو سلبية تؤذي الفرد و يحاول ذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة ، و يعتقد " **لاندي** " أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن إختلافا لأفراد في مستويات الرضا عن العمل[2].

---

[1] بوثلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 192.

[2] ناصر محمد العديلي،"**الرضا الوظيفي**"، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، الرياض، 1981 ، ص 126 .

3-1-5- نظرية تدعيم السلوك لـ"فريديريك سكتير"(علاقـــة توافقية بين بيئة العمل و تحقيق الرضا الوظيفي):

تعتبر هذه النظرية إحدى نظريات السلوك الإنساني و التعلم التي طورها عالم النفس" **سكيتر**" عام 1969 حيث أكدت هذه النظريــة أن رغبــة الفـرد في أداء العمـل تتوفق على خبرات الثواب و العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء [1].

هذه النظرية تقوم على فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقات مابين المثير و الإستجابة مما يعني أن السلوك الإنساني هو نتيجة لمشيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواءا كان منها البيئية العامة بكل عواملها و مشيراتها أو البيئية الخاصة كالعمل الوظيفي و البيئة الإدارية.

و ترى هذه النظرية أن السلوك الإنساني يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مشيرات وحوافز تحقق له الرضا عن العمل .

3-1-6- نظرية العدالة و المساواة من خلال تقدير الكفاءات و تحقيق الرضا الوظيفي:

تذهب هذه النظريـــة إلى أن المحدد الرئيســي لجهود العمل و الرضا عنه هو درجة العدالــة و المساواة أو عدم العدالة و المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وذلك عن طريق مقارنة الفرد لمستوى الجهد الذي يبذله في العمل و مقدار ما يحصل عليه من هذه الحوافز و المكافآت [2].

و من أشهــر من بحثوا في نظريــة العدالة " **آدمـــز** " حيث قدم تفسير الرضــا عن العمــل و أسبابه، فإعتبر العلاقة بين الفرد و المنظمــة علاقــة متبادلة يقدم الفرد فيـها جهوده و خبرتـه

---

[1] سعاد نايف البرنوطي،" **أساسيات إدارة الأعمال**"، الشركة العربية المتحدة ، القاهرة ، 2004 ، ص 98.

[2] ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق، ص 126.

مقابـــل حصولـــه على عوامـــل مثل: الأجر و الترقيات، و التأمينات الصحية و غيرها من المنظمة، فيجري الفرد عملية موازنة بين (معدل عوائده إلى مايقدمه للمؤسسة) مع (عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه) فإذا ما تســاوى المعدلان شعــر الفرد عندها بالرضــا عن العمــل، و إذا حصــل أي إختلال بينهما من و وجهة نظره ، فإنــه يشعـر بالغبن ، مما يؤثـــر على آدائـه و تغيبه عن العمل أو تركه[1].

و تشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل الجهد و المهارات و المعرفة و أداء المهام التي يجيء بها الفـرد أو يوظفهــا في عملــه ، فيما يشيــر العائد أو النتائــج إلى تلك المكافئات التي تنتــج عن إنجــاز المهــام كالراتب و الترقية و التقدير و الشعور بالإنجاز و المركز و هي عملية مكونة من ثلاث خطوات :

- مقارنة النتائج و المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة و الشخص المراجع.
- إتخاذ القرار = المساواة = الرضا ، و عدم المساواة= عدم الرضا.
- السلوك المدفوع لتحفيف عدم الإنصاف (أو التفاوت)

[1] نبيل الحسيني النجار، "**الإدارة أصولها و إتجاهاتها المعاصرة**"، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1993 ، ص 268 .

3-1-7- دراسة كروزييه(العلاقة بين عوامل الجنس و العمر و الرضا الوظيفي):

لقد قام "**كروزييه** "بدراسة في فرنسا حول الرضا في العمل دلت نتائجها أن للجنس و العمر أهمية في الرضا عن العمل ، حيث توصل إلى أن الرجال أكثر رضا عن عملهم من النساء إلى حد ما، كما أنه يزداد مع تقدمهم في العمر و إستمرارهم في العمل في المنظمة ذاتها.[1]

3-1-8 - نظرية الإنجاز من خلال تحقيق حاجات الفرد :

تنسب هذه النظرية إلى"**ماكليلاند**" حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات لتتحقيق الرضا عن العمل و هي : الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الإنجاز و الحاجة إلى الإندماج و الإنتماء.

فالحاجة إلى القوة تعني وجود بعض الأفراد لديهم رغبة في إشباع هذه الحاجة من خلال الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة ، و الحاجة إلى الإندماج تعني أن بعض الأفراد لديهم ميل إلى الإنتماء و تكوين العلاقات الشخصية و يجدون ذلك في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل.

أما الحاجة للإنجاز فتعني أن بعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال الإلتحاق بالأعمال التي فيها تحدي و تفوق و هؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في إتخاذ القرارات و الرغبة في تحمل المسؤولية .

---

[1] محمد حمزة ،" **الرضا الوظيفي و الفئة العمرية**" ، منتديات الحصن النفسي ، منتدى البحوث و الدراسات القرآنية ، 2004.

و من الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها ركزت على دافع الإنجاز متجاهلة بذلك باقي الحاجات الإنسانية [1].

3-1-9- نظرية التكيف الوظيفي من خلال توافق كفاءة الفرد مع وظيفته :

قـــام " **جريـــن** " بعرض هذه النظريـــة التي مفادها بأن الرضا عن العمل هو محصلة التوافق أو التكيف مابين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل و يتم الرضا عن العمل للفرد من خلال تأقلم الفرد مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الفرد في عمله و بيئة العمل ، وقد تم تطوير هذه العملية بإستخدام إستبانة مينوستا للرضا الوظيفي[2].

و قـد أثبتـت هـذه النظريـة أنـه كلمـا كـان هنـاك توافـق بـين مهـارات و كفـاءات الفـرد العامـل و الوظيفـة التـي يشـغلها كلمـا زاد مسـتوى الرضـا عـن العمـل لديـه و هـذا مـا يـنعكس علـى أدائـه داخل المنظمة و درجة تفانيه في العمل .

3-1-10-نظريةالتوقع عند فروم في تحقيق التوازن النفسي إجتماعي للفرد العامل:

يرى " **فروم**" أن إرتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضهما قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات في الجوانب الأخرى للعمل فالإشباعـات التي تتيحـها الوظائـف العلـيا من حيث الأجر الأعلى و الإشراف الأكثر ديمقراطيـة و المركز الإجتماعي الأعلى و ظروف العمل الأفضل تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة .

---

[1] حنفي محمود سليمان،"**السلوك التنظيمي و الأداء**"، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1998 ،ص ص 197-198.

[2]جابر سعيد صايل السحياني ، مرجع سابق ، ص 36 .

و بالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى [1]وهي :

- توفير المنظمة المكافآت (مادية و معنوية) مناسبة للعاملين بإعتبارهم عناصر أساسية و مهمة في العمل.
- يجب أن يكون هناك ترابط و علاقة بين مستويات الأداء وحجم التعويض والمكافأة.
- على المنظمــة أن توضح العلاقات القائمة بيــن الجهد المبـذول و مستويـــات الإنجاز (الأداء) و نوع التعويض (المكافأة الممنوحة).
- على المنظمة أن تتحرك بحرية مناسبة بين حجم المكافأة و التعويض و بين العمل المنجز حتى تضمن إستمرارية تشجيع و دفع العاملين على العطاء المستمر[2].

و قد قدم " **فيكتور**" و" **فروم** " نظرية التوقع التي تقوم على إفتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و إعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد [3] و العلاقة المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء.

الدافع للأداء = قوة الجذب × التوقع

[1] أحمد صقر عاشور، "**السلوك الإنساني في المنظمات**"، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 ، ص 149 .

[2] شوقي ناجي جواد ،" **سلوك تنظيمي**"، ط1 ، مكتبة عمان ، 2000 ، ص 101 .

[3] أحمد ماهر ،"**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 7، 2002، ص154.

3-1-11- نظرية القيمة عند لوك في إبراز أهداف العمل الخاصة بالفرد :

تفيد هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ليس مجرد مجموع لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفية و عليه فإنه في أقرب إلى المعقول أن يتوقع الفرد بأن الأهمية النسبية لكل من العوامل أيضا تلعب دورا في تحديد المستوى الرأسي للرضا عند الإنسان ، و قد إقترح " **لوك** " (1970) رأيا مفاده أن الرضا عن العمل بسبب غير مباشر في الإنتاجية إلى تحقيق قيم العمل المهمة للفرد ، و قد وجد " لوك" أن الحالات الإنفعالية (كالرضا عن العمل) لا تحدد السلوك بصورة عامة وذلك لأن سلوك الفرد ينتج من أهداف العمل الخاصة بالفرد [1].

3-1-12- نظرية الجماعة المرجعية من خلال التأثيرعلى الحاجات الإجتماعية للفرد العامل:

أنصار هذه النظرية ركزوا أيضا على أهمية الدور الذي تؤديه الجماعات المرجعية في توجيه إتجاهات الأفراد و مواقفهم ، فهذه الجماعات تؤثر تأثيرا ملموسا في قيم و معتقدات و أهداف و توقعات الأفراد سواءا كان عضوا في الجماعة المرجعية أو لا ، لذلك فإن إتجاه الفرد نحو عمله و رضاه و عدم رضاه فإنه سيتأثر برأي و إتجاه الجماعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه[2].

و مما يؤخذ على نظرية " **هولين بوبلود** " أنها لم توضح كيفية إختيار الفرد لجماعته المرجعية و كيف يحدد المميزات التي يجعلها معايير للمقارنة و هذا بدوره يحتم تدخل شخصية الفرد نفسه في إختيار جماعته المرجعية و في كيفية مقارنة نفسه بها.

---

[1] علي بن يحي الشهري ،" **الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية**"، مرجع سابق، ص 20.

[2] أحمد دار الصبحي ، مرجع سابق ، ص 5 .

3-1-13 نظرية تحديد الهدف :

تقــوم هذه النظرية على أن مبعث دافعية الأفراد هي الأهداف و الغايات و مالها من أهمية لديهم ، حيــث أن سلوك الفرد في غالب الأحيان تحدده الأهداف التي يسعــى إليــها و ما يعطيــها من أهمية ، فكلما كانت الأهداف محددة و واضحة و مقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه تحقيقها أكبر، و كذلك فإن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه و إنجازه بإتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر لإستثارته و دافعيته لمزيد من العمل.

و يمكن تحديد الأهداف من خلال أربع خطوات هي[1] :

1- توافر حوافز معينة في البيئة.

2- تتحقق عملية المشاركة في تحديد الأهداف.

3- تحديــد طبيعــة الأهداف المقررة و خصائصــها و مدى الوضوح و درجة الصعوبة و التحــدي و التنافس بين الزملاء و التغذية المرتدة.

4- يتضمن قبول الأهداف المقررة الإلتزام من قبل الموظف و عزمه على أداء الأعمال التي تحقق الأهداف.

و لقد ساعدت نظرية الهدف في ظهور أسلوب الإدارة بالأهداف.

3-2 عناصر الرضا الوظيفي :

من خلال التعاريف المختلفة للرضا في مجال العمل و كذا النظريات التي تناولت و ناقشت هذا الموضوع الذي يعد من أهم المفاهيم التي شغلت فكر العلماء و المفكرين في مجال العلوم الإنسانيــة

[1] علي بن يحي الشهري : مرجع سابق ، ص ص 58-59.

و الإجتماعية و الإدارية نجد أن هناك عدة عناصر و مكونات تتداخل لتشكل الرضا عن العمل نذكر منها:

- **الرضا عن الوظيفة :** و تشمل أهمية العمل و ما يحتويه من واجبات و مسؤوليات و بمدى ملائمتها مع مؤهلات العامل، قدراته البدنية و الذهنية و قدرة الوظيفة على إشباع حاجاته و دوافعه[1].

كما يتضمن النقاط التالية :

-إتاحة الفرصة لإبراز مهارات و قدرات الفرد.

-إتاحة الفرصة للمبادأة و الإبتكار.

-توفير نظام للإشراف العام ، و ليس لل إشراف المباشر.

-تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الإجتماعية المناسبة[2].

و في هذا الصدد يرى " **روبرت بلامر R. Blamer**" من خلال دراسته عن إشباع العمل أن هناك إرتفاع نسبي في مستويات الإشباع لدى رجال الأعمال و مستوى أعلى لدى العمال المكتبيين عن أمثالهم من اليديويين في حين وجد أن نسبة الرضا عن العمل عن العمال المهرة أكبر من منه عند غيرهم ، فدرجة الإشباع و الرضا تعود إلى نوعية الإجهاد أو عدمه و قد ذكر النقاط التالية : التفاني المهارة و الفرصة للإبتكار .

---

[1] إيهاب محمود عايش الطيب ،" **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية** "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2008 ، ص 44 .

[2] محمد بن سليمان الضبعان،" **دوافع العمل و حوافزه و اهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي**" ،ادارة البحوث و الدراسات ، الرياض ، ص40.

– **أولا : التفاني:** و يشير إلى إعطاء كل مجهود ذهني أو عضلي للعمل المحدد ، بحيث يخرج صاحبه حينئذ عن أية مشاكل و من هنا يلزم توفير الوسائل الكافية للخروج بالعامل من نطاق مشاكله و شواغله خارج نطاق العمل كالمشاكل المالية ، الأسرية و ما إليها كي يصل إلى مرحلـــة التفاني التـــي لن تكـــون مكتملـــة إلا بالتدريب الجيد و تحقيق التوفيق و الرضا النفسي من خلال برامج محددة تجعل التفاني سمة العمل و الرضا أساس القيام به.

-ثانيا: المهارة : تكتسب المهارة عن طريق التدريب الجيد و إكتساب الخبرة ، كذلك طريقة القيام بالعمل و التركيز على مايقف حجر عثر في سبيل الآداء.

-ثالثا: الفرصة للإبتكار: إذا تم إستكمـــال بعدي المهارة و التفاني، فإن الخبرة تجعل العامل أيا كانت نوعيـــة عملـــه يفكر جديا في شيء يفيد هذا العمل أو على الأقل تعديل ماهو موجود [1].

- الرضا بسياســـات العمـــل في المنظمة: و تشمـــل سياســـات الأجـــور و التعويضـــات و الترقيات و نظم الإدخار و التقاعد و غيرها [2].

حيث يتضمن الرضا عن الأجر عدة نقاط أهمها :

- تناسب الأجر مع العمل.
- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.
- إتباع سياسة المكافآت الحافزة و المتكررة.

---

[1] جبارة عطية جبارة ،" **الإتجاهات النظرية لعلم الإجتماع الصناعي**"، بدون طبعة ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 199 .

[2] ناصف عبد الخالق،" **الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت**"، مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد الثالث ، 1982 ، ص 81.

- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية[1].

حيــث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الإجتماعية للأفراد العاملين ، و قد أشارت الكثيــر من الدراســات عن وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد إرتفع رضاهم عن العمل و العكس صحيح[2].

في حين لا يتفق كل من " **فريدمان Friedman**" و " **هورس Horse**" مع القائلين بأن الناحية المادية أو التقدير المادي يأتي في ذيل العوامل الأخرى لأداء العمل أو على الأقل ليس العامل الأهم[3]. فيصل " **فريدمان** " إلى أن العوامل المادية من أهم العوامل في تحديد معيار الرضــا عـن العــمــل و يحددها في الأجور و المرتبات ، المكافآت ، العلاوات الدورية و التشجيعية ، الحوافز مرتبطة بازدياد الإنتاجية في فترة زمنية قياسية.

- الرضا عن النمو و الإرتقاء الوظيفي :

-إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة.

-تساهم في تحقيق الرضا عن العمل ، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا[4].

و يتضمن هذا العنصر من الرضا النقاط التالية :

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي .
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.

---

[1] محمد بن سليمان الضبعان ، مرجع سابق ، ص 44 .

[2] سهيلة محمد عباس،" **إدارة الموارد البشرية**"، **مدخل إسترتيجي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 176 .

[3] جبارة عطية جبارة ، مرجع سابق ، ص 201.

[4] سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 177.

- توافر التأهيل المناسب للعاملين[1].

- **الرضا عن أسلوب القيادة و الإشراف:** ويتضمن مايلي :

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة.
- الإعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية.
- العدالة في معاملة المرؤوسين[2].

حيث توجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين ، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية مشاعر الإيجابية نحو العمل و المنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز إهتمام القائد و العكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء و عدم الرضا[3].

الرضا عن مجموعة العمل : و تشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء و المرؤوسين وزملاء العمل و الجمهور[4].

و يعتبر التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد و الجماعات من خلال عملية الإتصال الدال على التفاعل الإجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسيولوجية المؤثرة في الرضا و الإشباع سلبا أو إيجابا .

فالتأثيـر المتبادل بين القوى الإجتماعية توافقا أم صراعا نتاج للتفاعل الإجتماعي بين أعضـــاء

---

[1] محمد بن سلمان الضبعان ، مرجع سابق ، ص 44.

[2] سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 177.

[3] محمد بن سلمان الضبعان ، مرجع سابق ، ص 44.

[4] إيهاب محمود عايش الطيب ، مرجع سابق ، ص 44.

البناء الإجتماعي داخل الوحدة الإجتماعية[1].

حيث يتضمن الرضا عن مجموعة العمل مايلي :

- الإستجمام الشخصي بين أعضاء الجماعة.
- تقارب درجة الثقافة و الناحية العلمية و الفكرية للمجموعة.
- النزعة الإجتماعية لدى أعضاء الجماعة.
- المشاركة في نوادي و جمعيات مهنية واحدة.

- **الرضا عن النواحي الإجتماعية :** و يتضمن مايلي :

- يحث المشكلات الإجتماعية للموظف و مساعدته على حلها .
- توفير الرعاية الصحية و وسائل الإنتقال المناسبة للعاملين[2].

-**الرضا عن بيئة العمل :** تؤثـر ظـروف العمـل المادية من تهوية ، إضاءة ، رطوبـة ، حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و لذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل[3].

3-3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين السن و بين درجة الرضا عن العمل ، إذ كلما زادت سن العامل كلما زادت درجة رضاه عن العمل ، و كلما تمسك به و إستقر فيـه

---

[1] فهيمـة بوهنتالـة،" **التغيـر التنظيمـي و إنعكاسـاته علـى الرضـا الـوظيفي للعامـل داخـل المؤسسـة الصـناعية المخوصصة** "، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،2009 ، ص75.

[2] محمد بن سليمان الضبعان ، مرجع سابق ، ص44.

[3] سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 177.

و قد يكون السن أن العامل في بداية عمره الوظيفي تكون طموحاته مرتفعة و بالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل [1][بتصرف].

أما بالنسبة لتأثير درجة التعلم على الرضا عن العمل ، فقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل أقل تعلما و ربما يرجع السبب في ذلك أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة عن الفرد الأقل تعلما[2].

كما وجد أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم عن العمل أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري.

وكذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل ، أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته و معيشة أسرته كلما كانت درجة رضا هذا العامل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل .

و قد تباينت نتائج الدراسات التي قامت بدراسة الفروق بين الجنسين في الرضا عن العمل ، فلقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هنالك القليل من الإختلافات الفردية بين النساء و الرجال و المؤثرة على أداء العمل.

و من بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للإختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال حيث تفضل الأمهات العاملات العمل الجزئي وجداول العمل المرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية[3].

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي،" **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**"، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، ص 232.

[2] مصطفى نجيب شاويش،" **إدارة الموارد البشرية**"، **(إدارة الافراد)**، عمان دار الشروق ، 2000 ، ص 113 .

[3] إيهاب محمود عايش الطيب ، مرجع سابق ، ص 46.

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصة الفرد ، فهناك أفرادا بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء ، حيث تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه و اتي تؤثر في سلوكه و تصرفاته .

و يرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري و حيوي لتفسير سلوك الفرد و المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك و من هنا لابد أن يتوفر لدى المدير تفهم واضح لشخصية الأفراد الذين يعملون معه[1].

تلعب القيم دورا مهما في توجيه و تحديد السلوك الإنساني و يختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها و يرجع ذلك للعديد من المتغيرات فمن الناس من يعتقد بقيم خدمة المجتمع و هذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل[2].

و هذه العوامل تشمل : نوع العمل،الأمن،التقدم في العمل،المؤسسة نفسها،الأجر، زملاء العمل، منافع للعامل،ساعات العمل ، ظروف العمل ، سياسات و أساليب و إجراءات العمل ، نمط القيادة و الإشراف .....إلخ .

إن معظم هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم فيها أو تغييرها و بالتالي يمكن للإدارة أن تلعب دورا مهما في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة رضا العاملين عن أعمالهم [3] .

فالرضا دائما يمنح للشخص الواثق دائما في المبادىء الراسخة و المقنعة حيث يتأثر بنمط القيادة

---

[1] حسين حريم ،" **السلوك التنظيمي**"، **سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات** الأعمال ، عمان دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 49 .

[2] خضير كاظم حمود،" **السلوك التنظيمي**" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 85 .

[3] مصطفى نجيب شاويش،" **إدارة الموارد البشرية**" ، مرجع سابق ، ص 112- 114 .

السائد في المؤسسة و كذلك حسب تحكم القائد في زمام الأمور[1].

كما يتأثر الرضا بنظام الأجور و الحوافز السائد في المنظمة ، فتفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية و واضحة للعاملين ، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الإستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب و تدني الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير ، و قد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات إستثمرت فيها كثيرا من الموارد[2].

و يرى أن عملية الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي عملية سلوكية و متداخلة يؤثر بعضها في البعـض الآخـر، و تتأثر بالعوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية التالية :

- **البيئـة العامة** : و يقصـد بهـا الإقتصاديـة و الإجتماعيـة و الثقافيـة و الحضاريـة و السياسية التنظيمية و الفنية.
- **خصائص المنظمة** : و تشمـل الأنظمـة ، الإجـراءات ، الرواتـب و الحوافـز الماديـة و المعنوية و علاقة ذلك ببيئة و ظروف و نوع العمل.
- **خصائـص الفرد** : و التي تتمثل في إدراكـه ، و شخصيتـه ، قدرته إستعداداته ، ذكـاءه ، طموحه ، مدى ولائه و إنتمائه للمنظمة ، التجارب ، الدخل الشهري ، ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل و القيام بمسؤوليات الوظيفة.
- **الانجـــاز**: وهو مدى ما يترتب على الحهد الذي يبذله الموظف خلال أدائه لعمله و الناتج الذي يتوصل إليه كالرضا و الإنتاجية و التسيب الوظيفي و دورات العمل[3].

---

[1] ثبـودور ليقـين ، ت. نيفـين غـراب ،" **الإدارة الحديثـة**"، ط1 ، الـدار الدوليـة للنشـر و التوزيـع ، مصـر ، 1994 ، ص 43 .

[2] محمد قاسم القريوتي،" **إدارة الأفراد، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص**"، عمان ، شركة المطابع النموذجية ، 1990 ،ص230.

[3] علي بن يحي الشهري ، مرجع سابق ، ص 37.

إن نجاح أي منظمة في الإستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسين هما :

المقياس الأول : هو المقياس الموضوعـي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجـودة في المؤسســة للدلالــة على فعاليتها و ذلك بإستخدام معايير الكفاءة و العدالة في توزيعها.

- **المقياس الثاني** : هو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على إستطلاع الآراء للأفراد في المؤسسات لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم بفعالية[1].

3-4 طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة إتجاهات الفرد نحو العمل ليست بالعملية السهلة ، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الإتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو إستنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد قياس الرضا عن العمل، و عادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله .

و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في قياس الرضا فيمايلي[2]:

- المقاييس الموضوعية :

حيــث يمكـن قيــاس إتجــاه العامليــن و رضــاهم طريق إستخدام أساليب معينة مثــل: الغياب ، معدل الإستقالة أو ترك الخدمة ، معدل الحوادث في العمل ن معدل الشكاوي، معدل دوران

[1] بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك ، دراسة تحليلية ، المملكة الأردنية الهاشمية .

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 235 .

العمل ، التمارض و هذا ما نسميه بطريقة تحليل ظواهر الرضا عن العمل، حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين درجة رضا الأفراد و بين ممارسة الظواهر السابقة الذكر .

- المقاييس الذاتية :

و هي التـي تعتمـد على جمـع المعلومـات من العامليـن بإستخـدام وسائـل محددة مثل : تصميم إستمارة الإستقصاء التي تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل أو بإستخدام طريقة المقابلات الشخصـية التي يجريهـا الباحثين مع العاملين في المنظمة و لكل طريقة مزاياها و عيوبـها و ظروف إستخدامها و من هنا سنستعرض لأكثر الطرق شيوعا بالشرح.

- معدلات القياس و الرد على الأسئلة :

و هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل و تستخدم معدلات القيـاس الكامـلة و فيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل و من أشهر المعدلات نجد :

- **الأجندة الوصفية للعمل :**

الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي : العـمل نفسـه ، الأجـر ، فرص الترقية ، الإشـراف و زملاء العمل و يتضمن المقياس قائمـة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة و يصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة نعم أو لا.

- **قائمة إستقصاء جامعة مينسوت لقياس الرضا :**

و هي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الأدنى الذيين يكونون إما راضيين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من عملهم [1]و الذي حددها هذا المقياس في عشرين جانبـا من جوانـب العمـل مثل: الأجـــر و فرص الترقية و العلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء و سياسات و إجراءات العمل و غيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

- **مقياس (PSQ) :PayStatisfaction Questionnaire**

و يهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل : الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر و الإنتظام في الزيادة ، و تتم الإجابة عليه بإستخدام متدرج من 05 مستويات[2].

- **المقابلات :**

و قد تكون المقابلات رسمية و غير رسمية ، و مخططا لها أو غير مخطط لها و هي أكثر فعاليـــة في معرفـــة الرضا و خاصـــة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا و إذا وفرت الإدارة الحماية لهم و تأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات و ذلك خوفا من أحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم و مشاعرهم الحقيقية.

- **البيانات الثانوية المتاحة :**

---

[1] محمد سعيد سلطان،" **السلوك الإنساني في المنظمات**"، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ،ص198.

[2] جرينبرج ، جبرالد و بارون: ترجمة ، رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني ،" **إدارة السلوك في المنظمات**"، الرياض ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 2006.

إذ ينبـــغي إستنتـــاج درجة الرضـــا العامليـــن من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة وذلك مثل: معدلات الغياب ، حجم شكاوي العاملين ، معدل دوران العمل ، عدد الحوادث أثناء العمل ، نسبة الإنتاج التالف أو المعيب ، مستوى إنتاجية العامل.

- **الملاحظة الشخصية :**

و التي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على المعلومات عن سلوك العاملين و الذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم[1].

3-5 نتائج الرضا الوظيفي :

- الرضا عن العمل و معدل دوران العمل :

إنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية ، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دوران العمل بمعنى أنه كلما إرتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.

-الرضا عن العمل و معدل الغياب:

إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح .

[1] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 115 .

و من هذا التحليل نستطيع إفتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل و معدلات الغياب.

- **الرضا عن العمل و الإصابات :**

إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها بشأن التغيب أو ترك العمل إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته.

- **الرضا عن العمل و معدل آداء العمل :**

إن العامل السعيد بعمله عامل منتج ، بينما يرى آخرون أن الآداء بسبب الرضا ، حيث يحصل العامل ذو الآداء المتفوق على الرضا من آدائه الجيد في الوظيفة .

و هناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض ، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا.[1]

- وجود علاقات داخل العمل تتصف بالجدية و التفاهم المتبادل بين كل من المؤسسة وجميع أفرادها ووجود جو يسوده التعاون و التفاعل و رفع معنويات العمال و تحسين ظروف حياتهم.[2]

-إنخفاض معدلات ضغوط العمل :

حيث يصبح العامل أو حتى المدير أو الرئيس مرتاحا و في أفضل حالاته النفسية نتيجة شعوره بالرضا عن العمل و كذلك جو العمل.[1]

---

[1]محمد سعيد انور سلطان ، مرجع سابق ، ص 204- 206 .

[2]محمد عبد الفتاح محمد،" **العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية (أسس و مبادىء)**"، ط2،المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 46.

-تحقيق الطاعة و الولاء من قبل العاملين للمؤسسة و أهدافها[2].

- الشكاوي و التظلمات :

إن الفرد يستجيب لها في شكل إستجابات عاطفية طبيعية مثل : الغضب و القلق ، التذمر المستمر الذي يصيب العامل نتيجة شعوره بالظلم ، كما قد تكون ناتجة عن أوهام و إضطرابات نفسية و تعتبر كثرة الشكاوي و التظلمات المقدمة على الإدارة و المسؤولين دلالة على وجود متاعب و عدم الرضا على جانب من جوانب العمل[3].

- الإضراب:

يعتبر الإضراب من أكثر الوسائل تطرفا ، يلجأ إليها العمال لفرض إرادتهم و تنفيذ مطالبهم دون اللجوء إلى العنف ، لكنه يتسم بالقوة و يعتبر أحد أهم المؤشرات عدم الرضا و التذمر ، فالعامل يلجأ إليه بإعتباره أحد أنواع الغياب فإن الإدارة ينبغي أن تعالج هذه الأسباب بإتخاذ الإجراءات الفعالة إزاء المعوقات و الظروف الصعبة التي يعاني منها العامل[4].

- ترك العمل :

---

[1]عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان ، "**ضغوط العمل(مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها)**"، مركز البحوث و الدراسات الإدارية ، الرياض، 1998 ، ص 388.

[2] عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن،" **إدارة الأعمال**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 36 .

[3]عبد الغفار و آخرون،"**محاضرات في السلوك التنظيمي**"، ط ، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 214

[4]حسن الساعاتي ،" **علم الإجتماع الصناعي**"، ط3، دار الطليعة العربية ، بيروت ، 1980 ، ص 317 .

يعتبر من سلوكيات الإنسحاب المترتبة على ضغوط العمل و يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية و عادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف و الرضا عن العمل[1].

- **التباطؤ في العمل :**

تكــون معنويــات العامــل مرتفعــة إذا كان راضيا على نظام مؤسسته و منسجما مـع أهدافها ، فيكون أداؤه جيدا لكن في حين لا يستطيع تحقيق طموحاته و ذاته و أهدافه و الإنسجام في محيط عمله فإن ذلك لا يؤثر سلبـا عليـه و على أدائه فيكـون راض عن عمـله و تظهر عـدة أشكال من الإهــمال و اللامبالاة و عدم الإنضباط و التباطؤ في الآداء التي تعتبر من الظواهر التنظيمية السلبية[2].

خلاصـــة :

من خلال هذا الفصل تعرضنا إلى جوانب متعددة تحيط بنفسية العامل خاصة ما يتعلق منها بالرضا عن العمل ، حيث أظهرت مختلف الدراسات و النظريات في هذا المجال الإهتمام الذي كان ولا زال منصبا على موضوع الرضا ، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المسؤولية المؤسسة في الإهتمام بكفاءتها و تقديراتها حتى نصل إلى تحقيق ما يسمـى بالرضـا عن العمل الذي يعتبر المحرك النفسي اللاإرادي للأداء الجيد في العمل و هو الدافع الأكبر إلى التحلي بأفضل السلوكـــات و التصرفات داخل العمل و إحترام قواعد المؤسسة و أنظمتها في حين أن العامل المحبط

---

[1] محمـد علـي محمـد، "**علـم إجتمـاع التنظـيم (مـدخل التـراث و المشـكلات)**"، ج 1 ، دار الكتـب الجامعيـة ، مصر 1972 ، ص 306 .

[2] إحسان محمد الحسن،"**علم الإجتماع الإقتصادي**"، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ،ص 95.

و المهمل من طرف المؤسسة يصبـح أكثـر سخـطا عليهـا و على قواعدها فيتجاوزها دون الإهتمام بعواقب ذلك ، لهذا فإن السعي وراء تحقيــق الرضــا لدى العامــل يعتبـر المفتاح الأكثر نجاعة في تخطي المشـــكـــــــلات و الصـــــــراعـــــــات داخـــــــــل المـــــــؤسســـة.

الفصل الرابع

الروح المعنوية في ميدان العمل

تطورها،انواعها،و خصائصها

الفصل الرابع : الروح المعنوية في ميدان العمل

تطورها،انواعها،و خصائصها

تمهيد :

4-1 تطور الإهتمام بالروح المعنوية.

4-2 أهمية الروح المعنوية

4-3 مؤشرات الروح المعنوية في المنظمة

4-4 طرق تنمية الروح المعنوية

4-5 العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

4-6 خصائص و محددات الروح المعنوية

4-6-1 خصائص الروح المعنوية

4-6-2 محددات الروح المعنوية

4-7 قياس الروح المعنوية

4-8 قياس الروح المعنوية

خلاصة

الفصل الرابع : الروح المعنوية في ميدان العمل

تطورها،انواعها،و خصائصها

تمهيـــد :

إن موضوع الروح المعنوية في ميدان العمل فرض نفسه في مجال الأبحاث العلمية للعلوم الإنسانية بصفة عامة ، و في السلوك التنظيمي بصفة خاصة ، و يرجع ذلك بقدر كبير إلى تيقن الباحثين إلى أهمية الجانب الإنساني في رفع كفاءة أداء المنظمة و إكسابها قوة على مجابهة متطلبات تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، فالروح المعنوية المرتفعة تنعكس بالضرورة على أداء العامل ، و مثابرته على الإنجاز و قدرته على الإيداع و الإبتكار في ظل توفر ظروف سوسيوبسيكولوجية ملائمة للعامل من طرف المنظمة التي ينتمي إليها.

4-1- تطور الإهتمام بالروح المعنوية:

إن المناقشات الخاصة بالروح المعنوية قد أصبحت شائعة في مجال الإدارة الأمريكية بعد أن ضاقت أسواق العمل في هذه البلاد، ثم زاد الإهتمام بها عندما بدأت إتجاهات العمال تنمو سريعا بعد صدور قانون علاقات العمل القومي سنة 1935 ، كما يذكر أن المديرين تعلموا الكثير عن أهمية وجهات نظر العاملين و مشاعرهم و ردود افعالهم بعد نشر تجربة " هاوثورن" .

قبل الحرب العالمية الثانية و خلال هذه الحرب أصبح موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية مثار مناقشات واسعة ، كما عممت الحـــرب العالمية الأولى إستخـــدام الإختبار للإختيـار

، كذلك ساعدت الحرب العالمية الثانية على نشر نظرية " الروح المعنوية من أجل أداء أحسن" ،وقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى إنشاء لجنة تصنيف العاملين ، و أدت الحرب العالمية الثانية إلى نمو الخدمات المعنوية بين الخدمات العسكرية[1].

في هذا الإطار يذكر " الشيباني " أن مفهوم الروح المعنوية زادت أهميته بالدراسات و الأبحاث العلمية التي أجريت في المجال العسكري أثناء الحرب العالمية الأولى ، إذ كان إعتقاد علماء النفس القدامى أن يعملوا على تكييف الإنسان مع الآلة من خلال النظريات و الطرق السيكولوجية ، فجاءت الأبحاث و التجارب تثبت خطأ ذلك و بينت ان الانتاج يعتمد أساساعلى العنصر الإنساني ، ثم بدأ الاعتراف باهمية معنويات العمال، مع الإعتقاد أن رفعها يتم خارج المنشآت بتقديم برامج ترقية و توزيع للهدايا ، وهو مايطلق عليه بالرفاهية الرأسمالية وقد فشلت هذه الفكرة حيث رأى العمال بأنهم تحت رحمة الإدارة و معنوياتهم لا ترفع بالمال .

وبعد تجارب " هاوثورن " و قيام الحرب العالمية الثانية أصبح الإهتمام و النقاش في موضوع الروح المعنوية واسعا جدا في هذه الحرب و التي ساعدت على نشر نظرية " الروح المعنوية من أجل أداء أحسن " و أدت إلى نمو الخدمات المعنوية بين الخدمات العسكرية و شكلت هيئات و جمعيات نفسية متخصصة تابعة للقيادات العسكرية من بينها " اللجنة الأمريكية " التي جمعت أبحاثها في

[1] محمد رضوان النخالة ،" **القيادة الإستراتيجية و دورها في رفع الر الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية على محافظات غزة** "، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة ،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، غزة ، فلسطين ، 2015 ، ص 38.

مجلدات بعنوان " دراسات في علم النفس الإجتماعي خلال الحرب العالمية الثانية " نشرت فيما بين 1949 و 1954[1].

4-2- أهمية الروح المعنوية:

بالنظر إلى الدراسات المختلفة التي تناولت مجمل العلاقات الرسمية و غير الرسمية داخل المنظمة ، نلمس ذلك الاهتمام التدريجي و تطور الفكر الإنساني نحو الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمة مع بروز أهمية الجانب المعنوي للعامل في رفع كفاءة المنظمة ، ففي حين كان البحث في الجانب المادي كمحفز للعامل نحو أداء و فعالية كبيرين ، ظهرت عوامل أخرى معنوية لا تقل أهمية عن الجانب المادي في المساهمة في رفع كفاءة و إنتاجية المنظمة ، الأمر الذي أدى إلى المطالبة بتحقيق الرضا عن العمل لدى العامل من خلال توفير مختلف الظروف البيئية ، الإجتماعية ، وحتى النفسية من أجل رفع روحه المعنويــة و بالتالي مردود أفضل.

من هنا تظهر لنا أهمية الروح المعنوية داخل المنظمة من خلال مايلي:

- تعــد الروح المعنويــة عنصر من عناصـر التحفيز و لاتقل أهمية عن رفع أجور العاملين عالية أو أرباح و خدمات للعاملين لما لها من أثار إيجابية على العامل ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجــية سـواءا كانـت سلــع أو خدمــات و إستقــرار المنشــأة أو المنظمــة و تماسكــها و إستمراريتها و بقائها.

- تقوم بدور وقائي ، أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك الى منع كثرة إصابات العمل ، الغياب عن العمل التأخير عن مواعيد العمل ....إلخ

[1] أرفيس مريم ،" **الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة** "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الإجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017/2016 ص 112-113.

– تـــؤدي إلـى حـــدوث التـــوازن النفســـي و الإنفعـالي للعامل، حيث أثبتـت البحـوث و الدراسات أن العامــل الذي يتمتــع بروح معنويـــة مرتفعــة يكـون على قدر كبير من التوازن النفسي و الإنفعالي ، و من ثم الرضا النفسي عمن يحيط به سواءا بالنسبة لجماعة العمل الذي يعمل بها و أيضا بالنسبة لطبيعة العمل.

– بجانب ذلك تجعل العامل أكثر مرونة و قادر على التكيف و التعامل بطريقة سوية مع الآخـــرين و أن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه.

– العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون التفاهم معه أكثر سهولة بعكس الشخص الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفضة[1].

كما تكمن أهميــة الروح المعنوية في قدرتها على التحكم و السيطرة على مقدار الإنتاج و العمل للفرد في حالات تصاعدها أو إنخفاظها ، فيلزم من إرتفاعها و تحسينها زيـــادة إنتـــــاج الشخــص و تحسيــن نوعية إنتاجه ، و حسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به و مع الأشخاص الذين يعملون معه،و يلزم من إنخفاظها و هبوطها إنخفاض نسبة إنتاج الشخص و سوء تكيفه و إضطراب سلوكه و تصرفاته [2].

بالاضافــة الى ان الروح المعنويـــــة و الإنتاجية هدفـــان متكامـــلان مؤثران في بعضهمـــا ، الإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية و ادارية،و الروح المعنوية مرتبطـــة بالجوانب النفسيـــة

---

[1] عطية مصطفى، " **مقدمة في السلوك التنظيمي**"، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، بدون سنة ، ص 152.

[2] طارق البدري،" **الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية**"،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 256.

و الإجتماعية ، و تفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى إرتفاع الإنتاجية و الروح المعنوية ، إذا كانا في الإتجاه الصحيح و إلى خفضها إذا كانا في الإتجاه غير الصحيح.[1]

4-3 – مؤشرات الروح المعنوية في المنظمة:

لقد أشرنا فيها سبق إلى أن الروح المعنوية لايمكن إدراكها بالملاحظة المباشرة لأنها حالة نفسية تترجم من خلال مجموعة من اشكال الوعي،و السلوكات والتصرفات سواء فردية أو جماعية ، تعبر عن تلك الحالة السائدة .

ويرى بعض الباحثين في علم الاجتماع الصناعي أن هناك بعض المؤشرات المتوفرة في المنشأة تعد مقاييس مباشرة لمعنويات العاملين من خلالها التعرف على ارتفاع أو انخفاض هذه المعنويات و من بينهذه المؤشرات الآتي :[2]

- الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج .
- الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج التالف (المعين).
- عدد العاملين الذين يتركون العمل .
- عدد العاملين الذين يتغيبون أو يتأخرون في العمل .
- ازدياد أو انخفاض الحوادث .
- عدد المتدربين والإقبال على التدريب .
- أعداد المرضى والمتمارضين .

---

[1] محمد رضوان النخالة ، مرجع سابق ، ص 36.

[2] P.Pigors and C.Myers ."**personnel Administration**". MC graw Hill Book company. New York . 1999. p 359.

– الشكاوي والاقتراحات ، زيادتها أو هبوطها .

ومن خلال هذا يتبين لنا جليا أن الروح المعنوية لا تعرف إلا طريق تتبع أثارها ونتائجها ومظاهرها ، وتختلف باختلاف مجال العمل ونوعه ، وكل التغيرات التي تحصل في كميات الإنتاج والحالة النفسية والاجتماعية للعاملين ، ومن هنا يمكن أن نميز بين نوعين من المظاهر أو المؤشرات ، مظاهر الروح المعنوية المرتفعة ، ومظاهر الروح المعنوية المنخفظة.

أ– مظاهر الروح المعنوية المرتفعة :

– أن يتنامى لدى أفراد الجماعة الشعور بالبحث ويشارك الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة

– تكامل أفراج الجماعة في سبيل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاج كما وكيفا .

– الاقتناع والاتفاق بين الأفراد حول الأهداف التي يطلب من الجماعة تحقيقها ، هذا إلى جانب الاتفاق على الأساليب والسبل التي تحقق بها هذه الأهداف[1] .

– عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة ووجود روح التعاون بينهم .

– قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة .

– الاتصال الجيد والمرن بين أعضاء المنشأة .

– انخفاض معدل دوران العمل ومعدل الشكاوي والتظلمات .

– انخفاض نسبة التغيب لدى الأفراد عن عملهم ، أو تأخرهم عن مواعيد الحضو[2].

– الرغبة في العمل والترحيب بالتكاليف والأوامر الصادرة .

---

[1] شحاتة محمد ربيع ،" **أصول علم النفس الصناعي**"، ط3، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 351.

[2] زواتيني عبد العزيز ،" **الممارسة القيادية و علاقاتها بتحفيز العاملين**"،رسالة ماجستير علم إجتماع تنظيم و عمل ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2007، ص 69.

– انعدام الصراعات الفكرية والنفسية في نفس الفرد .

– شعور الفرد بالرضا والسعادة بالانتماء إلى المنظمة[1].

– الحرص والرغبة في حماية موارد المنظمة وتنميتها والارتقاء بمستوى أدائها[2].

ب– مظاهر الروح المعنوية المنخفضة :

إن سوء الحالة النفسية والمعنوية للعاملين يمكن أن تظهر من خلال مايلي:

– انخفاض شعور العاملين بتقدير وتحقيق الذات .

– عدم المبالاة في العمل وكثرة التذمر وحدوث الصراعات بين العاملين في المنظمة.

– انخفاض من مستوى الصدق والأمانة في أداء المهام والواجبات داخل المنظمة .

– الخشونة و الفضاضة في المعاملة .

– كره العاملين للعمل وللمؤسسة [3].

– فقدان الاهتمام بالعمل وهو من أكثر العوامل التي تسبب عدم الاستقرارفي الأداء ، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل .

– التوقف عن العمل ، ويستعمل للتعبير عن الاستياء ، كما تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في المنشأة ، وليس كل توقف إضراب ، فهناك اعتصام والذي كثيرا ما يمهد للإضراب .

---

[1] بدون اسم الناشر،" **مفهوم و أهمية الروح المعنوية**"، ،مرجع سابق،www . defense arab. com

[2] حسين وليد حسن،" **تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنويةللعاملين**"، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، ع106 ، مجلد 24 ، 2018 ،ص238.

[3] بدر الجريسي محمد ،"**الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم**" ،رسالة ماجستير في العلوم الامنية،جامعة نايف للغلوم الامنية ،الرياض، 2010،ص38.

– مشاكل النظام ،حيث أن هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية ، ومرتكبي تلك المشكلات يبدون عصبين ولا يشعرون بالتفاؤل اتجاه المنظمة.

– الغياب ، إن ازدياد نسبة التغيب تعد مؤشرا من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ،ذلك أن العامل يفقد الأمل والثقة في المنشأة التي يعمل بها [1].

– دوران العمل : يدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالمسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة ، حتى في داخل القسم الواحد فإن لوحظ أن معدل طلب نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفعة كانت مظهرا من مظاهر انخفاض الروح المعنوية للعامل.

– التنظيمات الغير الرسمية :إن التنظيمات غير الرسمية الإدارية من مظاهر الواضحة لانخفاض الروح المعنوية .[2]

ضعف الإنتاج : بمعنى ضعف الفعالية ، فالعمال الذين يعانون من انخفاض الروح المعنوية ينتجون أقل مما يستطيعون إنتاجه .

– الشكاوي والتظلمـــات : وهي مؤشر واضـــح على عدم رضا العمال ، وتذمرهـــم من ظروف العمل ، فيخلق ذلك حالة من التوتـــر الداخـــلي ، يؤثر سلبا على مستوى ونوعية الأداء من قبل العمال ، فينعكس سلبا على فعاليتهم وفعالية المؤسسة التي يشغلون بها .[3]

– عدم احترام الأوامر والاستهانة بالتعليمات والقوانين .

– التخريب والسرقة وعدم المحافظة على المعدات و الآلات .

---

[1] عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص71.

[2] بدون اسم الناشر،"**الروح المعنوية**"، مرجع سابق ،www.noslih.com.

[3] علي زكار ، مرجع سابق ، ص76.

– حالة الفوضى أو العصيان أو التمرد .

– القيام ببعض السلوكيات السلبية التي تؤثر على العمل وتعطيله . [1]

4-4 طرق تنمية الروح المعنوية:

أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين أن الواقع الذي يرفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف أثناء العمل يعتمد اعتمادا كبيرا على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العمل المادية ، فرغبة العامل في العمل لا ترتبط دائما بالمادة ، بل هي تخضع أساسا لقوة حاجاته إلى تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين أقرانه في العمل .

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا إذا كانت ظروف العمل المحيطة بها مواتية للفرد لأداء عمله والواقع أن لتحسين ظروف العمل أثر كبير في رفع معنويات الفرد ، وهذا ما يدفع بالإدارة إلى العناية بالجانب الإنساني للاستفادة من قدرات الافراد في التنظيم ، وذلك من خلال شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي وتأمينهم عند العجز ، وإشراكهم في بعض نواحي الإدارة ، وفتح مجـــالات الإبداع، و تمتعهم بمختلف مزاياالخدمات التي يمكن ان توفرها المنظمة .[2]

وفيما يلي عوامل هامة للروح المعنوية ، تتصل بعضها بالعامل مباشرة ، وأخرى متصلة بظروف أو جوانب أخرى :

---

[1] بدون اسم الناشر،" **مفهوم وأهمية الروح المعنوية**" ، مرجع سابق ، www.defense.arab.com

[2] كامـــل بربـــر ،" **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**"، ط 2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، القاهرة ، 2000، ص 19.

كفايـة الإشراف المبـاشرة : فالمشــرف له أهميـــة لأنــه نقطـة الاتصـال بين التنظيم والأفراد ، ويكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية [1].

وهذا الإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي ينتهجه في إدارة أفراده ، فمن الحاجات الأساسيـــة التي تدفـــع المرؤوسيـــن للعمـــل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه ، فتوجيه رئيسه له و تزويده بتجاربه هما نوع من التدريب .

فأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين إذا كان بعيدا عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه ، والإشراف لا بد أن يشمل على إتاحة الفرصة للمرؤوس للمبادأة ، وتشجيعه على تقديم ما يعن له من مقترحات في أعمال الإدارة ونظمها ،كما يجب أن يهتم كثيرا بتزويد المرؤوس بكل المعلومات والتي تعينه على أدائه ،فيبين له حدوده وأساليبه ووسائل الاتصال ، واللوائح والتعليمات المتعلقة به ،حتى تدخل الثقة في نفسه ، ويكون على دراية بكل ظروف العمل ، فإن مثل هذه الخطوة من جانب الرئيس ترفع كثيرا من معنويات المرؤوس ، كما أن على الرئيس أن يبدي تقديره للمرؤوس ويعبر عن فكرته الجيدة عنه بكل أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك فإن حاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية للفرد [2].

التوافق بين الفرد وزملائه : فالإنسان اجتماعي بطبعه ، ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزملائه الآخرين[3]، فمن أكثر العوامل التي تزيد من ارتفاع الروح المعنوية شعوره بأنه هو

---

[1] كريم ذياب أحمد ،"**علاقة و أثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين**"، مجلة ديالي ، كلية التربية ،جامعة ديالي ، العراق ، ع 28 ، 2008، ص 06.

[2] بدون اسم الناشر،"**الروح المعنوية**"،27 يونيو 2014 / www.noslih.com article/ /تاريخ الإطلاع 2019/12/21 على الساعة 19:39.

[3] كريم ذياب أحمد ، مرجع سابق ، ص 06.

نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين معهم ، وأنه قد نجح في تكوين علاقات ايجابية وصداقات ودية بينه وبينهم ، فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل متصلا ومستحبا ، فيقبل على العمل بروح عالية وأهمية كبيرة ، والإدارة يمكنها أن تلعب دورا كبيرا في خلق هذا الجو ، وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية[1].

عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها : يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة وكذلك إذا قورنت بالمكافأة التي يتحصل عليها الأفراد في مشروعات أخرى .

الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها : يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم ، كما يتوقعون يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله [2].

إن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد ، وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها هي من الأمور التي يعتز بها هذا الفرد العامل ، وتكونموضع فخر له وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة .

توفير الأمن للمرؤوسين : إن الأمــن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد ،وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه ، و من ثم انخـفاض معنوياتــه ،و بالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه و استقراره يجب أن يكون هناك مــن الضمانات ما تتيــح له الاستـمــرار في العمل دون طرد أو رفض ، و كذلك حصولــه على مستحقاته المالية و ترقياته وفق أسس من العدالة و النزاهة و عدم تدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم .

---

[1] بدون اسم الناشر،"**الروح المعنوية**"، مرجع سابق www.noslih .com

[2] كريم ذياب أحمد ، مرجع سابق ، ص 06.

*الاهتمام بالحالة الصحية للعمال و بالحالة الأسرية و الاجتماعية لهم[1].

نمط القيادة المطبق : إن لنمط القيادة السائد في المنظمة الأثر الكبير في التأثير على السلوك التنظيمي للعامل وكذا معنوياته بالإيجاب أو السلب ، حيث إننا نجد العديد من العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتوفير المناخ السلوكي السليم و تطوير العلاقات داخل المؤسسة ، ومن أهمها ما يلي[2]:

- توافر فرص الاتصال الشخصي و المباشر .
- أسلوب تفويض السلطات ودعم القدرة على اتخاذ القرار .
- أسلوب معالجة الشكاوي و التظلمات .
- الهيكل التنظيمي و النظام الإداري (وضوح السلطات و المسؤوليات ،نظم الحوافر) .

صفات الوظيفة : توجد العديد من الصفات تتعلق بالوظيفة ، و عند مراعاتها يكون لها اثر كبير في رفع الروح المعنوية و منها[3]:

–**تنوع المهارات** : وهو تنوع الأنشطة و المهارات اللازمة لأداء الوظيفة ، فالموظف لا يحبذ الوظيفة ذات المهارات القليلة أو المهارات الواحدة ، مع إتاحة الفرصة للكشف عن الإبداعات و الابتكارات للعاملين[4].

– **هوية الوظيفة** : هو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل ومحدد من العمل .

– **أهمية و مغزى الوظيفة** : يجب إن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المنظمة ، و كذلك تأثير هذا العمل على المستفيدين من عمل المنظمة

---

[1] أرفيس مريم ، مرجع سابق ، ص 123.

[2] بدون اسم الناشر، "**الروح المعنوية لدى الموظفين**"، www.eebl .yahoo.com/ t 203-topic ،تاريخ الإطلاع 2019/12/23 على الساعة 18:08.

[3] بدون اسم الناشر،" **الروح المعنوية لدى الموظفين**"، www.eebl-yahoo .com، مرجع سابق .

[4] الزهراني نورة بنت عطية بن راشد ،" **علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الإبتدائية لمحافظة جدة** "، رسالة ماجيستير ، جامعة أم القرى ، المملكة السعودية ، 2009 ، ص57.

– **الاستقلالية** : يجب أن تحتوي الوظيفة على قدر من التعويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف ن بما يمكنهم من الابتكار و الشعور بالذاتية .

– **التغذية المرتدة** : أن يكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومـــات عن كفــاءة و فعالية الأداء ، و بناء عليه يمكن أن تقوم القيادة بالتدخل لرفع الروح المعنوية بعدة أساليب إذا دعت الحاجة مثل :تدوير العمل ، و توسيع المهام ، و إثراء الوظيفة .

– **تحفيز العاملين** : و يتوقف هذا العامل على دور القيادة في التدريب لتنمو قدراته و معرفته بأداء المهمة ، ثم التحفيز لزيادة الرغبة في الأداء .

- تنمية شعور جيد لدى الموظفين اتجاه العمل : من خلال نشر قصص العمل المؤثرة و التي تبين عمل الموظفين عن طريق البريد الالكتروني ، ومساهمتهم في إنجاح عمل المؤسسة ، كما يمكن تكريمهم أمام زملائهم مما يساعد في تشجيع المنافسة الصحية في المؤسسة .

- الاحتفال بانجازات الموظفين : تستخـدم بعض المؤسسات حول العالم طرق فعالة لإبراز عمل موظفيها الناجحين فبعضهم على سبيل المثال يضع قائمة أفضل 100 انجاز خلال السنة و من قام بكل واحد منها مما يجعل الموظفين يشعرون بقيمة عملهم و تقدير المؤسسة لهم .

- إتاحة الفرصة للموظفين لتنفيذ المشاريع التي يملكون شغفا اتجاهها : حيث توفر المشاريع الشخصية فرصا للإبداع قد تنعكس بشكل ايجابي على المؤسسة ، و يشجع معظم المدراء الناجحيـن موظفيهـم للإبـداع في مجــال معين يملكون خبرة فيه ، و مرتبط بمنتجات المؤسســة ، أو الخدمـــات التـــي

تقدمـــها ، حيـــث تسهم هذه الخطوة في تطوير المنتجات من جهة ، و تحقيق أهداف الموظـــف النفسيـــة و المادية من جهة أخرى .[1]

فلابد للفرد أن يشعر بقناعة و بأهمية الأهداف العامة للمنظمة التي يعمل بها ،و بأهميـــة دوره فيـــها ، من خلال تهيئة فرص للتعبير عن النفس لكل فرد في عمله و كذلك فرصة أداء العمل بدرجة الإتقان وجهده المبذول الذي يكون موقع تقدير و احترام من طرف الإدارة .[2]

4-5 – العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

تعددت أراء الباحثيـــن حول العوامـل المؤثرة في الروح المعنوية هذه العوامل يكون تأثيرها إما سلبيا أو ايجابيا على الروح المعنوية :

– **العمل** : يجب إلا يشكل العمل تحدي للفرد بل يفتح له أفاق النجاح و التقدم و التطور سواء على المدى الطويل أو القصير .

– **العضوية و روح الفريق** : شعور الفرد انه واحد من الكل ، و أن الكل يعمل لصالح الواحد ، و الواحد يعمل لصالح الكل ، هذا له دور كبير في ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للفرد .

– **الإشراف الفعال:** المشـرف باعتبـــاره قائـد المجموعـــة الرسمي عليـــه أن يعزز نظـــرة الاتبـــاع فيه ، و يعمل على حماية المجموعة و مساعدتها و مشاركتهم في صنع القرار ، و يعمل أيضا على توفير فرص الاتصال الشخصي و بقنوات مفتوحة .

---

[1] بدون اسم الناشر،" **طرق رفع الروح المعنوية لدى الموظفين لتوفير بيئة عمل ايجابية**"،2016 www..arrajol.com / content/83621تاريخ الإطلاع 2019/12/27 على الساعة 17:39

[2] كامل بربر ،" **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**" ، مرجع سابق ، ص25.

- **العلاقات المرسمة وغير المرسمة** : إن اهتمام القيادة المنظمة بالعلاقات الرسمية و غير الرسمية القائمة مع العاملين فيها من شأنه أن يعزز الولاء ويمكن من سماحة المنظمة في نشر المعلومات بينهم كما تنشرها لقيادتها ، مما يمكن الجميع من العمل على جعل الأهداف المنشودة حقيقة واقعة .[1]

- تنفيذ النصوص و اللوائح و القوانين المرتبطة باشتراك العاملين في أرباح المؤسسة .

رفع الحد الأدنى للأجور : بحيث يكفل للعامل حدا من المعيشة الإنسانية الكريمة كمكافأة له على جهوده المبذولة.

- **ضمان التأمين** : تأمين العاملين ضرورة ملحة لزرع الثقة والأمان لدى العامل.

- **أساليب الاتصال المعتمدة في المنظمة** : فتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما يتصل بالعمل والعاملين يؤثر على معنويات العامل .

- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمنظمة ، بتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة[2].

- فرص التقدم والترقيه.

- الشعور بالانتماء للمنظمة .

- وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته أي التوافق بين الفرد ووظيفته .

- توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين .

---

[1] Leberre(M) .Tallondier(G) **."Prèis de gestion des ressources humaines"**.Ed press universitaire de Grable,paris.pp293-294.

[2] فرج عبد القادر طه،"**علـــم النفس الصناعي و التنظيمي**"، ط9،دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،2001،ص312-315.

- المكافآت المادية والمعنوية[1].
- تنوع الخلفيات الثقافية للموارد البشرية التي يتعامل معها العاملين في المنظمة.
- الظروف الاجتماعية الخاصة بالعاملين أنفسهم .
- المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات[2].

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن العوامل الأساسية في تحديد الروح المعنوية في العمل ترتبط بالأمن،الأجر ،التقدير للعمل الذي تم،مكان العمل،الإشراف الجيد،الترقيه حسب الكفاءة، التفهم ، النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة ، الإمداد بالمعلومات ،الانضباط[3].

وبالرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي بحثت في العوامل المؤثرة في الروح المعنوية ، إلا أنه يمكن إرجاع جميع العوامل المؤثرة فيها عاملين أساسيين هما[4]:

1- إرضاء الحاجات النفسية للفرد العامل .

2- توفير الجو المناسب للعمل.

ومن خلال الدراسة التي قامت بها الباحثتان صبيحة قاسم هاشم وعالية غريب سليمان القصاب حول العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للملاك التمريضي وانعكاساتها في بناء الالتزام التنظيمي ،ارتأت أن

---

[1] نايف علي عاصي،"**الروح المعنوية للعاملين و الانتاجية،دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة**" ،المجلة العراقية للعلوم الادارية ،ع24، 2003 ،ص ص7-8 .

[2] حسين وليد حسين ،مرجع سابق ،ص237 .

[3] علي السلمي،"**الادارة المعاصرة**"، مكتبة غريب،القاهرة،2001،ص ص182- 183.

[4] محمد جوارنة ،امان خصاونة،سامر خصاونة،احمد عيسى،"**درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الاساسية في محافظة الزرقاء ،و علاقتها ببعض المتغيرات**"،مجلة دراسات العلوم التربوية،مجلد 38،ع02، 2011،ص 2238.

تقسم العوامل إلى ثلاثة أقسام الأول: العوامل المرتبطة ببيئة العمل (المادية) والثاني بالعوامل النفسية المحيطة به ، والثالث العوامل المرتبطة بالمنظمة ، ويتضمن كل متغير عددا من الأبعاد وهي :

أولا : العوامل المحيطة بالعمل (المادية):

يقصد بمحيط العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها .

والمنظمة التي ينتمي إليها ، وتتضمن بيئة العمل : الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية والرفاهية الاجتماعية والرعاية .

ثانيا : العوامل النفسية المؤثرة بالروح المعنوية :

تحسين الجوانب المادية وحدها لا يؤدي دائما إلى سعادة العاملين / وصحتهم النفسية وشعورهم بالأمن والسعادة الايجابية للعاملين لذلك بدأ الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والترويحية وذلك لتحقيق استقرار العاملين وتقريبهم من الصحة النفسية كالمشاركة والمساواة في المنافع والتضحيات والاستقلالية واتخاذ القرارات والتقدير والاحترام وصيغة علاقة العمل .

ثالثا: العوامل المتعلقة بالمنظمة :

هناك تباين في مستوى الروح المعنوية للعاملين في المنظمة ، والسبب يعود إلى اختلاف أسلوب القيادة المتبعة ونظام الاتصال والأجر الذي يتقاضاه العامل ونوعية الإشراف المتبع ، وعبء العمل ، وقلة التدريب ، ومدى تطبيق الجودة الشاملة .[1]

---

[1] صبيحة قاسم هاشم، عالية غريب سليمان القصاب،"**العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للملاك التمريضي و انعكاساتها في بناء الالتزام التنظيمي،دراسة تطبيقية في مستشفى كركوك العام**"،مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية،المجلد7 ،ع2 ،2017 ،ص38.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها التأثير الروح المعنوية للعامل سواء كانت متعلقة بالفرد نفسه ، أو ظروف العمل المحيطة به وعن المنظومـــة التنظيميـــة التي تنتمي إليها ، وكل هذا يكون له التأثير على معنويات الفرد بدرجات ومستويات مختلفة حسب الأولويات الاحتياجات النفسية والاجتماعية وحتى التنظيمية للفرد العامل .

4-6- خصائص ومحددات الروح المعنوية :

4-6-1- خصائص الروح المعنوية :

هناك مجموعة من الخصائص والصفات العامة ، التي تميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية المركبة نذكر منها [1]:

- أن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة ، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة ، إنما عن طريق نتائجها وأثارها .

- أن للروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم على ضوئها على أن للروح المعنوية السائدة بين الأفراد والجماعة المرتفعة أو المنخفضة .

- الروح المعنوية للموظف لا تأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية ، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط وتحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة والاحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد ومرؤوسيه.

- أنها تتحكم في سلوك الأفراد العاملين .

- تحفز أو تضعف الجهد والعمل للأفراد العاملين ، وبالتالي في رفع أو خفض الإنتاج في المنظمة[2].

---

[1] بدر محمد الجيريسي ، مرجع سابق،ص 19.

[2] مريم ارفيس ، مرجع سابق،ص 114.

– الروح المعنوية صفة جماعية ، كما هي صفة فرديـــة ، وان كانت أقــرب إلى وصــف حالـــة اجتماعية ، فنحن نقول أن معنوية المجموعة منخفضة أو مرتفعة ، أما الفرد فنقول أنه راضي أو غير راضي عن عمله[1] .

4-6-2- محددات الروح المعنوية :

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي :

– الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة .

– الحاجة لوجود هدف معين يتكاثف الأفراد من أجل تحقيقه .

– أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف .

– أن يؤدي الفرد عملا ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف .

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية غير رسمية .

الروح المعنوية هي قدرة الفريق على التكاثف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك[2] .

إن جو العمل لا يكون مثاليا إلا إذا توفرت فيه الشروط الملائمة التي تحقق من خلالها الروح المعنوية العالية وذلك عن طريق تجمع أو تعاون الأفراد وأصحاب الأعمال وممثليهم في مجموعة واحدة ، ومن الصعب على إدارة الأفراد أن تتجاهل الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة وان فعلت ذلك فيصبح الأفراد يعملون من أجل الحصول على مقابل فقط[3].

---

[1] السالم حرحوش ،عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ،" **ادارة الموارد البشرية**"، جامعة بغداد، العراق،ص 350.

[2] كريم احمد ذياب، مرجع سابق ، ص 05.

[3] بربر كامل ، مرجع سابق ، ص18.

4-7- قياس الروح المعنوية :

هناك عدة طرق تستطيع بها الإدارة أخذ فكرة عامة عن اتجاهات الأفراد وأرائهم وسير الروح المعنوية لجماعة العمال ، ومن هذه الطرق تأويل الملاحظات ، وذلك الانطباع الذي يحث به المدير أو المشرف من كثرة اتصالاته بالعمال وملاحظاتهم أو سماع شكواهم ، ومنهم فحص سجلات الشركات لمعرفة الإنتاج العام ودرجة تغيب العمال أو تأخرهم في الحضور ، المرض والتمارض ،مع ملاحظة ان هذه الأعراض قد تتأثر بعوامل أخرى غير الروح المعنوية ، وهناك عدة طرق لقياس الروح المعنوية أهمها[1]:

1- **استقصاءات الروح المعنوية** :سواء كانت بقائمة أسئلة أو بالمقابلة ، وهناك ثلاثة أنواع من الاستقصاءات المستخدمة في الواقع العملي هي تضمن مجمل أنواع الاستبيانات :

- **الاستقصاءات المعنوية** :وهي أسئلة مصحوبة بإجابات بديلة يختار من بينها .

- **الاستقصاءات الوصفية** :وهي عبارة عن أسئلة مفتوحة يترك للعامل وصف ما يحلو له بشأن موضوع السؤال .

- **الاستقصاءات العاكسة** :وتقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل ، وطلب تحليلها والتعليق عليها من العاملين ثم الاستنتاج من هذه الإجابات [2].

---

[1] بدون اسم الناشر، "**شروط الروح المعنوية و قياسها**"،تاريخ الاطلاع 2019/12/22 على الساعة18:51 www.ayoubox.blogspot.com /2011/01/ blog-post-1985.html

[2] بدون اسم الناشر ،"**كيفية و مزايا قياس الروح المعنوية في العمل**"، تاريخ الاطلاع 22-08-2020 على الساعة 17:52www.abahe.com.uk

- **الملاحظة** :الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة ، وإنما يمكن ملاحظاتها وقياسها عن طريق أثارها ونتائجها والتي تدون على شكل تقارير أو سجلات أو ملاحظة معدل الانجاز والإنتاج والتغيب والتسرب وشكاوي الموظفين [1].

3- **دراسة سجلات المنظمة** :حيث أن سجلات المنظمة تمكن من دراسة السلوك الفعلي للفرد والتي تعكس اتجاهاته ، والتي يمكن منها استنتاج الروح المعنوية ، وهذه السجلات التي يمكن قياسها تشمل على سبيل المثال لا الحصر .

- نسبة غياب الفرد .
- عدد الشكاوي التي يتقدم بها الفرد .
- إنتاجية الفرد ومدى زيادتها وانخفاضها عن المتوسط .
- مقدار المنتوج التالف والخسارة عن استخدام الموارد .
- مقدار حوادث العمل .

4- **المقابلة** :المقابلات ضرورية لأنها قد تكشف عن أسباب غير منتظرة للروح المعنوية المنخفضة ، وخاصة إذا كانت تجري في جو غير رسمي وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة بمعنى أن تحدد فيها مقدما جميع الأسئلة التي توجه ، وقد تكون المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به بدون توجيه الباحث [2] ، ومن مساوئها البارزة خوف العاملين من الإفصاح عن أرائهم الحقيقية ،غير أن العاملين لا يستطيعون الإفصاح عن هذه الآراء والمشاعر إلا إذا

---

[1] بربر كامل ،"**ادارة الموارد البشرية و كفاءة الافراد**"، مرجع سابق ،ص 46.

[2] حمزة جوادي ،" **الحوافز المادية و المعنوية و اثرها على الروح المعنوية** "، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة منتوري ، قسنطينة ،2005-2006 ،ص.52

تركوا العمل ،وقد أدى هذا النوع من المقابلات إلى إحداث تغييرات في الشركات دعت العاملين المستقلين إلى البقاء في أعمالهم ،و الأخصائي الماهر يستطيع في المقابلة أن يستنتج الظروف التي ترضى العامل.

ومن خـــلال ما سبـــق يمكن تلخيص مزايا قياس الاتجاهات والروح المعنوية في العمل فيمايلي[1]:

- تبـــين لـــلإدارة المســـتويات العامـــة للـــروح المعنويـــة فـــي المنشـــأة إذ يمكـــن معـــرفة أراء وشـــعور العاملين بالنسبة للموضوعات المختلفة مثل : الخدمات الترفيهية ، والاجتماعية للعاملين .
- تعتبـر هـذه الاستقصـاءات وسـيلة هـامة مـن وسـائل الاتصـال وتبـادل المعلومـات بـين الإدارة والأفراد .
- تؤدي هذه الاستقصاءات إلى تصحيح الاتجاهات ورفع معنويات العاملين .
- تسـاعد علـى فهـم مسـتويات الإدارة المختلفـة لأهميـة الـروح المعنويـة وبـذلك تكـون دافعـا لهـم على تحسين العلاقات الإنسانية .
- تعتبر طريقة مفيدة في تحديد مدى الحاجة إلى أنواع معينة من التدريب .
- تكون هذه الاستقصاءات ذات فائدة لاتحادات نقابات العمال.

4- 8- العلاقة بين تقدير الكفاءات البشرية والروح المعنوية :

تعد تنمية الموارد البشرية أساس التنمية الشاملة و قلة التحصيل العلمي ورداءة نوعيته يؤدي إلى التخلف الاقتصادي والاجتماعي، فيجب التأكيد على الاستثمار الفعلي في مجال التعليم لأن تحسين أداء

[1] بدون اسم الناشر،" **شروط الروح المعنوية و قياسها**"،مرجع سابق.

العمل يؤدي إلى ارتفاع الطاقة الإنتاجية وهذا بدوره سيتبعه نمو الإنتاج [1]،ومن هنا يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية المتوفرة لدى كل مؤسسة نظرا لتكلفتها العالية . فرأس المال البشري الكفء يمكن أن يتأثر بعده عوامل تهدد استقرارية واستمرارية القوى العاملة المتمكنة ، أهمها المناخ والثقافة التنظيمية التي تشمل مختلف التصورات والمواقف ، والقيم التنظيمية وطرق العمل بها ، وهي التعبير عن شخصية المنظمة كأسلوب معاملة المدراء لمرؤوسيهم ، وجو العمل والقيم والمشاعر التي يمتلكها الأفراد ، بشأن العاملين ونظم المكافأة والعقاب ومركزية القرارات ، فالمؤسسة ونظامهاالداخلي هما المسئولان عن بقاء الكفاءات أو هجرتها (سواء داخل الوطن أو خارجه) ، فالعامل الكفء لا ينتظر من المؤسسة إلا التقدير والاهتمام المادي والمعنوي نتيجة مجهوداته وولائه للمؤسسة، فمنح الموظفين وأصحاب الكفاءات بوجه خاص رواتب مجزية من شأنه أن يحقق الاستقرار النفسي لهم ويجعل ولائهم للمنظمة كبيرا ، فالموظف يحتاج إلى تأمين متطلبات أساسية مادية ومعنوية تجعله أكثر عطاء وإبداعا وابتكارا من خلال تقديره والاعتراف بمجهوداته ، هذا الأمر سيرفع من روحه المعنوية ويلزمه على البقاء بالمنظمة ،لكن تهميش دور الكفاءات في المنظمة تشكل هدر للطاقات العلمية و التقنية و الثقافية القادرة على الإبداع و الإبتكار ، و خسارة للقيم و المواهب و الخبرة و الدراية المعرفية ، فضلا عن خسارة المهارات اللازمة للنهوض بالمنظمة [2]،و تطويرها ،و كسبها قوة تنافسية كبيرة تستطيع من خلالها مجابهة التغيرات المستمرة في المحيط الخارجي، والذي يمكن أن يزعزع كيانها التنظيمي الداخلي، و يهدد إستقرارها و بقائها، فالمورد البشري المتعلم و المدرب تدريبا فنيا و تقنيا و ثقافيا هو رأسمال الأول

[1] نادية خضير كناوي ،"**الكفاءات العلمية و انعكاساتها على التنمية الاقتصادية في الوطن العربي**"، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية،جامعة القادسية ،المجلد 02 ،ع03 ،2012،ص03.

[2] حسناء ناصر ابراهيم التميمي،"**استراتيجية تعزيز قدرات الكفاءات العلمية في العراق و سبل المحافظة عليها**"، مركز بحوث السوق و حماية المستهلك ،جامعة بغداد،ص03.

للمنظمة ، كما أنه يمكن قياس مدى تحكم المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه من خلال ما تملكه من كفاءات إدارية و فنية و تقنية ، يمكن الإعتماد عليهم في حالات التغيير الحاصلة في المحيط العملي للمنظمة ، سواءا داخليا أو خارجيا

من هنا يجب التأكيد على ضرورة مشاركة العاملين و خاصة أصحاب الكفاءات على إبداء أرائهم و طرح إقتراحاتهم و تصوراتهم حول أفضل الطرق لاداء العمل و إشراكهم كذلك في عملية إتخاذ القرارات لأنه سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية ، و تشير الدراسات إلى أن العاملين الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات يكونوا أكثر إستقلالا و أكثر رضا عن العمل.

و لضمان فاعلية أسلوب الإدارة بالمشاركة يجب أن تتوفر العوامل السيكولوجية و التنظيمية التالية : الإستعداد النفسي لدى الفرد على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار ، قدرة الفرد على التعبير عن ذاته و أفكاره ، توفر الوقت أمام الأفراد للمشاركة ، توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة[1].

خلاصة:

من خلال هذا الفصل أردنا الإحاطة بالجوانب المختلفة للتعريف بمحور الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة و تطور الإهتمام بها عبر مختلف المدارس العلمية التي تناولت البناء التنظيمي و مختلف العمليات المكونة له، بالإضافة إلى مجمل التفاعلات الإنسانية التي تحدث داخل الأنساق التنظيمية حيث أشرنا إلى أهمية الروح المعنوية في العمل كعنصر من عناصر تحفيز العاملين في تحقيق التوازن النفسي و الإنفعالي للعامل و من ثم الرضا النفسي كمؤشر من مؤشرات الروح المعنوية المرتفعة ، كما تناولنا كذلك طرق تنمية الروح

[1] حسون محمد علي الحداد،"**اثر عناصر مناخ الابداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للغاملين في شركات الاتصالات العراق**"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،ع05،2017،ص97.

المعنويـة لـدى العامـل التـي تعتبـر أكبـر التحـديات التـي تواجـه مسـيري المنظمـات مهمـا كانـت طبيعـة نشـاطها ، و هـذا نظـرا لتعـدد العوامـل النفسـية الاجتماعيـة و التنظيميـة و البيئيـة المـؤثرة فـي الـروح المعنويـة لـدى العامـل ، و هـذا راجـع إلـى تنـوع خصائصـها و محـدداتها، و قيـاس الـروح المعنويـة لـدى أفـراد التنظيـم يعتبـر مـن العمليـات الأكثـر تعقيـدا، نظـرا لتعقـد الطبيعـة النفسـية و التركيبية السيكولوجية للأفراد.

فـي الأخيـر أردنـا أن نـربط العلاقـة بـين الإهتمـام و تقديـر الكفـاءات التـي تتـوفر عليهـا أي منظمـة و ارتفـاع أو انخفـاض الـروح المعنويـة لـديهم.

البـــاب الثـانـــي

الدراســـة الميـــدانيـــة

الفـصـل الخامس

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الخامس:الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

5-1-مجتمع و عينة الدراسة

5-2- مجالات الدراسة

5-3- المناهج المستخدمة في الدراسة

5-3-1-الاسلوب المسحي

5-3-2-اسلوب دراسة الحالة

5-3-3-اسلوب تحليل المضمون

5-3-4-المنهج الكمي الاحصائي

5-3-5-المنهج المختلط

5-4- ادوات الدراسة(ادوات جمع المعلومات)

5-4-1الادوات النظرية

5-4-2 الادوات التطبيقية

الفصل الخامس:الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني اهم مرحلة في اي دراسة سوسيولوجية، حيث يمكننا كم النزول الى الميدان و التعرف على مختلف جوانبه و متغيراته ، و كذا مكوناته التي سوف تمكننا من الاجابة على مختلف تساؤلات الاشكالية و محاولة التاكد من صحة فرضيات الدراسة ، و هذا باتباع خطوات منهجية واضحة ، تبدا من مجتمع البحث و اختيار العينة المناسبة للدراسة ، و من ثم تحديد الادوات الاكثر نجاعة لجمع المعلومات و المعطيات الميدانية التي تخدم موضوع الدراسة،لتتوج في الاخير بالتحليـل الموضوعي لتلك المعطـيات و استخـلاص النتائج الاخيرة،مع تقديم جملة من المقترحـات و التوصيات للدراسات ذات الصلة بالموضوع .

5-1- مجتمع و عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجمـــوع كل المفردات الممكنـــة سواء كانت افراد او اشياء او وحدات تجريبية او قياسات ، موضوع الاهتمام في الدراسة .[1]

و في دراستنا هذه فان مجتمع الدراسة لايتجاوز **30 مفردة** حيث يساوي **28 مفردة**، الامر الذي قادنا الى اعتماد اسلوب المسح الشامل، الذي يستدعي مسح جميع موظفي دائرة مفتاح،و الاعتماد على مختلف الرتب المكونة للموارد البشرية بالدائرة.

---

[1] مجموعة من الباحثين،"**منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات عملية**"،كتاب دولي،مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة ،الاغواط ،الجزائر،2019،ص365.

5-2- مجالات الدراسة:

تعتمد مختلف البحوث العلمية في مسارها على ثلاث مجالات رئيسية و هي كالتالي:

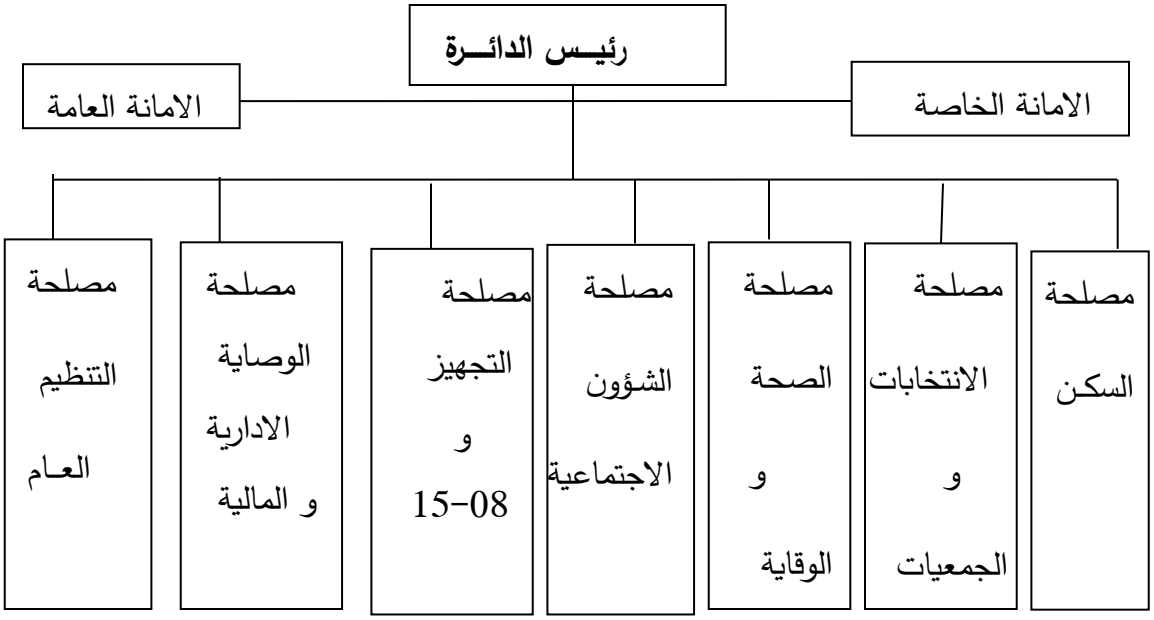
المجال الزمني:المدة الزمنيةهي امر طبيعي لانجاز اي بحث، و هذه المدة تكون حسب موضوع الدراسة،و قد شملت الدراسة الميدانية على الفترة الممتدة من2021/09/15الى غاية 2021/12/20 ،حيث تم تجريب دليل المقابلة الاولي يوم 06/ 2020/12 على مجموعة من المبحوثين بمقر دائرة مفتاح ، و بعد تعديل دليل المقابلة بما يتناسب و موضوع الدراسة ،تم اجراء المقابلات ابتداءا من شهر اكتوبر 2021، و بعدها تحليلها و استخلاص النتائج.

تجدر الاشارة الى ان المرحلة الاستطلاعية للدراسة ، تمت طيلة فترة عملي بدائرة مفتاح ، حيث ان هذه المرحلة كانت السبب في استقصاء مختلف المعلومات و المعطيات بطريقة غير مباشرة ، و هذا بحكم انني موظفة لدى مصالح دائرة مفتاح.

المجال المكاني: اجريت الدراسة بدائرة مفتاح ولاية البليدة .

أنشـــأت دائـــرة مفتـــاح بموجب التقسيـم الاداري لسنة 1991، تتربع على مساحة قدرها 82،6 كلم^2، منها 54،12 كلم^2 تخص بلدية مفتاح، و 28،48 كلم^2 تخص بلدية الجبابرة ، و بتعداد سكني يفوق 106،000 نسمة حسب احصاء السكان لسنة 2021، تضم دائرة مفتاح الهياكل التنظيمية الموضحة في الشكل التالي :

شكل رقم (08) : الهياكل التنظيمية لدائرة مفتاح



المصدر: من اعداد الطالبة

المجال البشري: شمل هذا المجال جميع موظفي دائرة مفتاح بولاية البليدة،و الذي بلغ عددهم 28 موظفا(بعد عملية الادماج المهني اصبح عدد المتصرفين الاداريين 13 بصفة اطار) .

5-3- المناهج المستخدمة في الدراسة:

المنهـــج العلمـــي مجموعة من القواعـــد العلميـة و المنطقيـــــة، بها يتمكـــن الباحـــث من تفكيك و تركيب و ربط المعلومات بموضوعية، و به تنسج الافكار و تعرض التصورات المجسدة لها في السلوك و الفعل[1]،كما انه الطريقة للتقصي المنظم باتباع اساليب محددة للحقائق العلمية بقصد التاكد من صحتها و تعديلها او اضافة الجديد لها.[2]

[1]عقيل حسين عقيل،"**خطوات البحث العلمي(من تحديد المشكلة الى تفسير النتيجة)**"، دار ابن كثير،2012 ،ص58.

[2]احمد جلول،"**اخلاقيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**"،مجلة العلوم الانسانية،ع8،ج1،ديسمبر 2017،ص157.

يتم تحديد منهج الدراسة حسب نوع المتغيرات، و طريقة معالجة الموضوع، فكل دراسة مهما كانت طبيعتها و اهدافها تحتاج الى منهج معين يوافق مشكلة الدراسة، و يمكننا من الوصول الى نتائج موضوعية من خلال الدراسة.

و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتمد على التحليل المنطقي في اثبات العلاقات بين المتغيرات ، من خلال الفهم العميق لظاهرة تهميش الكفاءات داخل المنظمات و الاثار التي ينجر عليها من ردود افعال العاملين داخل البيئة التنظيمية سواء على المستوى الفردي او المستوى الجماعي و حتى التنظيمي.

وانطلاقا من الدراسة الميدانية الممنهجة التي قمنا بها، و التي ركزت في البداية على وصف الواقع الحالي للظاهرة من خلال استعمال المقابلة كاداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات و محاولة الاقتراب من الحقيقة ،لنصل بعدها الى مرحلة التحليل الكيفي و الكمي و تفسير النتائج، باعتبارها المرحلة الحاسمة في عرض النتائج من خلال التنسيق بين الجانبين النظري و الميداني للناكد من صحة الفرضيات ، و كذا تحقيق مفاهيم الدراسة.

و بما ان للدراسات الوصفية اساليب و انماط مختلفة ، فقد اعتمدنا في دراستنا على الاساليب التالية:

5-3-1-الاسلوب المسحي: وهو احد الطرق العلمية الممكنة من اكتشاف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد المتغيرات التي تؤثر سلبا او ايجابا على الظاهرة مما يستوجب تقصي الحقائق عنها باجراء مسح شامل للمجتمع المستهـــدف ،او التخصيص و التحديد الذي ينحصر في اختيار عينة من المجتمع ،و في دراستنا هذه تم مسح جميع موظفي دائرة مفتاح و المقدرين بـ **28 فردا**.

5-3-2-اسلـــوب دراسة حالـــة: يعنـــى هذا المنهـــج بدراســة الحالات الفرديــة و الجماعيـة و المجتمعــية بطريقــة علمــيـــة، فهـو الذي يهتـــم بتشخيـص كل حالـــة من الحالات المبحوثــة و المدروسة ، و لذا يركز التشخيص على المعلومة و تحليلها مع مقابلة الحالة او عناصر الحالة لاجراء التشخيص مباشرة على الحالة[1]،و هذا ماتم في دراستنا ، حيث قمنا باجراء المقابلات مع موظفي دائرة مفتاح ، كل فرد على حدى ، حتى نتمكن من الحصول على المعلومات الضرورية لدراستنا،من خلال اجابات الحالات المبحوثة التي تعكس توجهاتهم و ارائهم و افكارهم و حتى ميولاتهم، و من ثم تحليل تلك المعلومات و استخلاص النتائج.

5-3-3-اسلوب تحليل المضمون: يـــهـدف هذا الاسلــوب الى تحلــيل المحتـــوى الظاهــري،اوالمضمـــون الصريـــح للظاهـــرة المدروســة ووصفها وصفا موضوعيا،منهجيا،و كمــيا و يتم تحليل المضمون من خلال الاجابة على اسئلة معينة و محددة يتم صياغتها مسبقا،بحيث تساعد الاجابة على هذه الاسئلة في وصف و تصنيف محتوى المادة المدروسة بشكل يساعد على اظهار العلاقات و الترابطات بين اجزاء و مواضيع النص.[2]

و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على تحليل مختلف اجابات المبحوثين تحليلا سوسيولوجيا،وكذا ردود الافعال و السلوكات الظاهرة اثناء المقابلة من اجل ابراز علاقات التاثير و التاثر ،مع توضيح التفاعل بين المتغيرات و فهم التداخل بين عناصر و مكونات المتغيرات.

تجدر الاشارة الى اننا قمنا باستعمال برنامج MAX QDA لتحليل البيانات النوعية **(انظر الملحق رقم02)** .

---

[1] عقيل حسين عقيل ، مرجع سابق، ص100.

[2] محمود سرحان علي المحمودي ، "**مناهج البحث العلمي**"،ط3،دار الكتب، صنعاء، 2019، ص ص 60،61.

5-3-4 المنهج الكمي الاحصائي: حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية.

-اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة Chi-Square Test for goodness of fit

-اختبار كاف تربيع للاستقلاليةChi-Square Test of Independence

كما تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v26 في تحليل النتائج الكمية.

5-3-5 المنهج المختلط: يعرف كل من (Al , & Johnson) منهج البحث المختلط على أنه منهج البحث المبني على منهج البحث الكمي والنوعي ممارسة وتنظيراً[1]. ويتميز منهج البحث المختلط بمجموعة من الخصائص ذكرها (Clark) تتمثل في أن منهج البحث المختلط يتضمن جمع بيانات كمية ونوعية للإجابة على أسئلة الدراسة؛ وتحليلاً للبيانات الكمية والنوعية؛ ودمج أو تفسير أو ربط البيانات في التحليل يعترف بمنهج البحث الكمي والنوعي؛ ويُضيف لهما قوة من خلال دمجهما معاً ليعطي نتائج أكثر دقة وشمول ووضوح وفائدة[2]. منهج البحث المختلط محاولة لمد جسر بين منهج البحث النوعي والكمي للاستفادة من قوة كل منهما. [3]

---

[1] Johnson. R. B. Onwuegbuzie. A. J. & Turner. L. A. "**Toward a Definition of Mixed Methods Research".** Journal of Mixed Methods Research. 1(2). 112–133.2007 https://doi.org/10.1177/1558689806298224

[2] Creswell. J. W., & Clark, V. P. L. **"Designing and Conducting Mixed Methods Research".** 3rd ed. SAGE Publications. Inc.2017

[3] السلمي، محمد بن عبد الجبار بن معيوض." **إستخدام منهج البحث المختلط في أبحاث تعليم اللغة العربية وتعلّمها**" . مجلة كلية التربية. مج. 35، ع. 5، مايو 2019. ص 367.

5-4- ادوات الدراسة(ادوات جمع المعلومات):

تتأسس البحوث الانسانية و الاجتماعية على نوعين من الادوات هما:

5-4-1-الادوات النظرية: والتي تتمثل في مختلف المراجع و المصادر الاولية و الثانوية المتمثلة في : الكتب ، المجلات،المعاجم، والمواقع الالكترونية ،التي تم الاستعانة بها في اعداد الجانب النظري للدراسة.

5-4-2- الادوات التطبيقيـــة: و تتمثـل في مختلف الادوات التي تم استعمالها لجمــع البيانات و المعلومات من المبحوثين في ميدان الدراسة ،والتي تتمثل فيما يلي:

-**الملاحظة:** يتمكــن الباحث من خلال الملاحظة من التعرف على السلوك الملاحظ، فتجميع المعلومات عن طريق الملاحظة يعد مادة اولية قابلة للتحليل، من خلال تشخيص مختلف الانماط السلوكية تحت ظروف يتفاعل فيها الفرد مع العوامل التي تحيط به.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على **الملاحظة بالمشاركة** من خلال معايشتنا للظاهرة وكذلك مجتمع الدراسة قبل و اثناء البحث الميداني ، وذلك بحكم تواجدي الدائم مع افراد العينة الذين هم في الحقيقة زملائي في العمل منذ سنة 2011 ، حيث تم الاعتماد على الملاحظات المسجلة في بيئة العمل من خلال الاحتكاك و التفاعلات اليومية و العلاقات القائمة بين الزملاء في العمل ،و المسؤول المبــاشر (رئيــس الدائــرة)، مــن اجــل رصـــــد مختلـــف السلوكيات و ردود الافعال الممكنة في مواقف معينة ، و كذا الاتجاهات و الاساليب التنظيمية للجماعة.

-**المقابلـــة:** المقابلة هي عملية مهنية يتم الاستعداد لها لاجرائها وفقا لاهداف واضحة و محددة مع المبحوثين ، و هي احدى وسائل جمع المعلومات و البيانات من مصادرها ، وتهدف المقابلة العلمية

الى التعرف على الظاهرة او الموضوع بالبحث عن العلل و الاسباب ، من خلال التقاء مباشر بين الباحث و المبحوث، و تطرح في المقابلـــة اسئلـــة تـهدف الى استيضـــاح الحقائـق من المبحوثين ،و تشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة و المتداخلة لاظهار الحقائق[1](بتصرف).

تعتبر المقابلة من ادوات جمع المعلومات و البيانات النوعية التي تضمن ذلك اللقاء المباشر بين الباحث و المبحوث في موقف المقابلة،و لاجل دراسة توجهات و افكار و اراء الافراد و فهم تصوراتهم للبيئة التنظيمية الداخلية ،و ما تحمله من عمليات و علاقات رسمية و غير رسمية من شانها ان تؤثر على مستوى الروح المعنوية و الرضا الوظيفي، و كذا الدافعية لدى الموظفين.استعملنا المقابلة كاداة رئيسية في الدراسة، و التي تضمنت ثلاث محاور متعلقة بالفرضيات الثلاث،المحور الاول تضمن 09 اسئلة مفتوحة ، المحور الثاني تضمن 08 اسئلة مفتوحة ، اما المحور الثالث فتضمن 06 اسئلة مفتوحةللحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية للدراسة، و تم تجريب دليل المقابلة الاولـــي علـــى بعض موظفـــي دائـرة مفتاح لمعرفة مدى سهولة وبساطة الاسـئلة المدرجة في الدليل،و التأكد من انها لا تحمل عدة تأويلات حتى يتمكن المبحوث من فهمها و الاجابة عليها، فعند التجريب تتضح اخطاء دليـل المقابلـــة، و لكـــن لوجـــود فرصـــة التعديـل و التصحيح يحدث التصويب و الضبط .

[1]Stéphane Beaud.Florence Weber **."Guide De L'enquête De Terrain".**édition la découverte.paris.2003. p93.

بعد ضبط دليل المقابلـــة بصفة نهائية ، تم اجراء المقابلات مع الموظفين للتعرف على ارائهم و مشكلاتهم للكشف عن مواطن تذمرهم ، و الاسباب التي تدعوهم الى اهمال واجباتهم المهنية نحو المؤسسة التي يعملون بها، و مستوى الروح المعنوية لديهم .

الفصل السادس

المعالجة السوسيولوجية لبيانات الدراسة

الفصل السادس:المعالجة السوسيولوجية لبيانات الدراسة

تـمهيـد

6-1 عرض حالات المقابلات.

6-2 عرض و تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة.

6-2-1 عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الاولى.

6-2-2 عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

6-2-3 عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

6-3 نتائج الدراسة.

الفصل السادس:المعالجة السوسيولوجية لبيانات الدراسة

تـمهيـــد:

من خلال هذا الفصل سوف نعرض مختلف الاجابات التي رصدناها في مقابلاتنا لافراد العينـــة المكونـــة من 28 فـردا في مختلف المناصب الادارية المتواجدة على مستوى دائــرة مفتاح، لنصل بعدها الى عـرض الجـداول التـــي تم انشاؤها انطلاقـا من تبوب و تفيئــة اجابات المبحوثيــن و التعليق عليها ، لنصل في الاخير الى استخلاص النتائج النهائية للدراسة.

6-1 عرض حالات المقابلة:

الحالة الأولى:

الجنس: أنثى.

السن: 36 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :10 سنوات.

المنصب المشغول : متصرف إداري.

المحور الأول :

1- حسب رأيي ربما تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم ،و لكن تتغاضى عمدا عنها.

2- لا يوجد تكوين على مستوى مؤسستنا ،أو أننا لا نسمع به حتى.

3- لا تعتني مؤسستنا بالكفاءات المتواجدة بها .

4- النظام الذي يخص توزيع الاجور هو ليس من اختصاص المؤسسة التي اعمل بها ، بل يخضع لنظام الوظيف العمومي .

5- الترقيات فإنها تكون حسب الاقدمية في العمل أو على أساس الشهادة إلاأن هذه الترقية لم ألاحظها على مستوى المؤسسة التي اعمل بها.

6- لا يوجد نظام معين تعتمد عليه المؤسسة التي اعمل بها فيما يخص المكافآت و الحوافز ، بل لا توجد بتاتا.

7- علاقتي بالمسؤول هي علاقة مهنية ، لكن على العموم هي علاقة متفاوتة من موظف إلى أخر.

8- في مؤسستنا لا يوجد الكثير من أصحاب الشهادات العليا ،فلا فرق بينها و بين بقية أصحاب الشهادات الأدنى.

9- لا يوجد نظام معين لاتخاذ القرارات في مؤسستنا، فاتخاذ القرارات تتميز بالمركزية .

المحور الثاني :

1- في رأيي الخاص لا توجد اقتراحات و لا ابتكارات حتى يتعامل معها المسؤول.

2- أهم الأمور التي تساهم في الاكتئاب لدى الموظف هي عدم المساواة بين الموظفين خاصة هؤلاء الذين لديهم نفس الرتبة ، النفـــاق في العلاقات بين الموظفيـــن،عدم وضـــــع الموظـف في المكتب او المصلحة الملائمة لشهادته.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل و فقط.

4- في الحقيقة إذا تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ، فهو أمر طبيعي بالنسبة لي لأنني اعتدت على تغيير المصلحة فلا أبالي بذلك.

5- بالطبع عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم،لان عدم الأخذ باقتراحـــات و أراء الموظفين يشعرهم بانعدام مكانتهم في المؤسسة.

6- بقائي في المؤسسة التي اعمل بها حاليا مرتبط بالأجر وكسب الرزق فقط ، و إذاأتيحت لـــي الفرصة في الانتقال إلى قطاع أخر لا أتأخر و لو ثانية واحدة.

7- حسب الموقع الذي انا فيه ، فإنني لاأرى انه من اختصاصي و غير مناسب لشهادتي و كفاءاتي ، و بالتالي دائما اشعر بالإحباط و الملل و إلى غير ذلك من حالة عدم الرضا عن النفس.

8- سأتحفظ عن هذا السؤال لأنني لم احلم يوما أن أتولى أي مسؤولية في أي مؤسسة كانت.

المحور الثالث:

1- لاأحس أبدا بالرضا في العمل ، فكل ما أتمناه هو الانتقال من هذه المؤسسة.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي منعدمة تماما 0%.

3- طبعا الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظف تساهم في الرضا الوظيفي.

4- أكيدآنالإشراك في التسيير و اتخاذ القرارات يحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف ، لانه يحس بمكانته و تقديره من طرف المؤسسة.

5- من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي ، شغل وظيفة بما يتناسب مع مؤهلات و شهادات الموظف،التحفيز و لو بالحوار و النقاش البناء،العلاقات الجيدة بين الموظفين.

6- الأضرار المترتبة عن عدم الرضا في العمل هي الأمراض النفسية و الاجتماعية كالانعزال في العمل و اللامبالاة .

أظهرت الحالة عند إجراء المقابلة نوع من التوتر و عدم الرضا عن السياسة المنتهجة في المؤسسة فيما يخص إدارة و تسيير الموارد البشرية بمختلف مستوياتها .

الحالة الثانية:

الجنس: أنثى.

السن: 30 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :07 سنوات.

المنصب المشغول : عون مكتب.

المحور الاول :

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين فيما يخص مؤهلاتهم و خبراتهم ، لكن لا تبدي اي اهتمام لذلك.

2- عملية التكوين في مؤسستي منعدمة ،و ان وجدت لا نعلم بها.

3- ليس هناك اعتراف بالكفاءات و لا تعرف اي اهتمام .

4- نظام توزيع الاجور ثابت ،يخضع الى قانون الوظيف العمومي عكس القطاع الاقتصادي.

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات حسب الامر 06/03 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الاساسي للوظيف العمومي :الترقية على اساس الشهادة،على اساس الامتحان المهني،على اساس الاختبار التسجيل في قائمة التاهيل، لكن بالنسبة لي لم اسمع بها ابدا و يتم التستر عليها.

6- نظام الحوافز في مؤسستي لا يوجد اطلاقا و غير معترف به.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في المصالح المهنية متفاوتة ، فهناك من لديهم علاقة خاصة بالمسؤول ، اما الاخرون ليس لهم مكانة بالرغم من انهم من الموظفين المثابرين في العمل.

8- يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا بنفس المعاملة مع اي موظف عادي و بسيط لا يملك اي شهادة ، فلا يملك اي اهتمام يذكر.

9- لا يوجد نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات في مؤسستي ، كونها قرارات عشوائية ،غير صارمة،غير عادلة ،و لا تخضع للقوانين المعمول بها في الوظيف العمومي.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع الاقتراحات و الابتكارات بايجابية مع فئة من الموظفين وليس كلهم، و ياخذ بالاقتراحات التي تخدمه و تخدم اهداف المؤسسة.

2- الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل كثيرة اهمها:عدم المساواة بين الموظفين،الضغط في العمل ،ظروف العمل السيئة كانعدام الجو المناسب و عدم توفر اللوازم المكتبية،عدم تطابق المناصب المشغولة مع الشهادات المكتسبة.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل و مسؤولية.

4- اذا ماتم تغييري الى قسم اخر دون علمي تكون ردة فعلي ايجابية و فيها تحدي، لانني اعرف قدراتي و متيقنة من مؤهلاتي التي تسمح لي بالعمل في اي قسم كان.

5- طبعا عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يجعله مكتئبا و محبطا بنسبة كبيرة.

6- بقائي في مؤسستي مرتبط بالاجر و الرزق فقط.

7- موقعي في مؤسستي غير مناسب لان شهادتي اعلى من المنصب المشغول.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي لتصرفت بكل عقلانية و صواب و تطبيق القوانين المعمول بها في اصدار قراراتي .

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا في العمل مرتبط بتحسن ظروف العمل المادية و الاجتماعية.

2- نسبة شعوري في العمل هي 20%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و موظفيه يساهم في الرضا الوظيفي اكيد ، لكن في مؤسستنا ليس هناك اذان صاغية لمطالب الموظفين ،مع اختلاف المعاملة من فرد الى اخر.

4- بالطبع اشراك الموظف في التسيير و اتخاذ القرارات يساهم في الرضا الوظيفي ، كن ماهو ملاحظ في مؤسستي انه لا يؤخذ براي الموظف بل يضرب به عرض الحائط من طرف المسؤول.

5- المؤشـــرات التي تجعـل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي تطابق المنصب مع الشهادة و المؤهلات العلمية المتحصل عليها،المساواة بين الموظفين، تقدير المجهودات المبذولة من طرف الموظف .

6- الاضرار المترتبة عن عدم الرضا في العمل و احساسه بالاحباط في العمـل هي امراض نفسيـة و امراض عضوية.

تتميـز هذه الحالـة بالانزعاج و السخـط على المؤسسـة من خلال سياسـة التسيير المعتمدة و اللامساواة في التعامل مع الموظفيـن ، فهناك بعض الاسئلـة ما دفعتـها الى التوتر اثناء المقابلة و استعمال سلوكات تشير الى نوع من السخط و العدائية كالضرب على المكتب.

الحالة الثالثة:

الجنس:ذكر.

السن: 34 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :10 سنوات.

المنصب المشغول : مهندس إعلام ألي.

المحور الأول:

1- لا تملك المؤسسة أي معلومات حول مؤهلات الموظفين وهذا نظرا لطبيعة الأعمال الموكلة للموظفين لا تتماشى مع مجال دراستهم و تكوينهم.

2-مكانة التكوين تكاد تكون منعدمة ،و في إطار محدودجدا وإذا مست لاتمس الموظف البسيط.

3- لاتعتتني المؤسسة بالكفاءات فكل العمال يعملون على حد سواء.

4- نظام توزيع الأجور نظام ثابت لايراعي طبيعة المهام الموكلة.

5- معيار الأقدمية هو الوحيد المراعي للترقيات.

6- لايوجد نظام معين أي سند قانوني له،ماعدا منح بعض الأيام العطل.

7- علاقتي بالمسؤول لا تتعدى إعطاء أوامر بأعداء العمل المطلوب و الحرص على إتمامه في الاجال المحددة دون مراعات ظروف العمل أو طريقة إتمام العمل.

8- تكون المعاملة أحسن وأفضل.

9- لا يوجد نظام معين في إتخاذ القرارات، فهي محصورة بيد المسؤول له الحرية التامة في إتخاذها.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع الإقْتراحات والإبتكارات المقدمة من طرف الموظفين على أنها واجبات العمل و تصبح إلزامية بعد ذلك.

2- أما بالنسبة للمكانة التييحظى بها التكوين بالمؤسسة التي أعمل بها :غياب تام للتكوين،الأجر متدني،عدم تكافئ الفؤص،التحفيز المنعدم ، ضعف الخدمات الإجتماعية،عدم وجود ترقيات.

3- علاقتي بالمسؤول علاقة مسؤول بموظف أي تنحصر في العمل.

4- إذا صادفت وتم تغييري من قسم لأخر فأكيد سوف أشعر بالإستياء و غضب من المسؤول ومن الجهة المشاركة في هذا القرار.

5- في رأي عدم إشـــراك الموظف في اتخـــاذ القرارات مرجح إلى عدم توافق وجهات نظر المسؤول و الموظف.

6- بقائي في المؤسسة التي أعمل بها مرتبط بتوفر فرص عمل أخرى أفضل من مؤسستي.

7-أما بالنسبة لوجهة نظري حول موقعي في العمل، موقع سطحي لايعكس ما درسته ولايعكس مقوماتي الشخصية ولا قدراتي.

8- لو كنت الرئيس في المؤسسة التي أعمل بها في يخص اصدار القرارات فكنت اشراك الموظف في اتخاذها لأن هذا الموظف هو من سوف يطبق القرارات.

المحور الثالث:

1- إحساسي بالرضا و الإستقرار بعملي مرتبطبإنجاز كا الأعمال الموكلة لي.

2- نسبة شعوري بالرضا نسبة متدنية.

3- المعاملة الحسنة و الكلمة الطيبة من المسؤولتساهم في رفع معنويات الموظف وهذا بدوره يجعل الموظف راقيا في عمله.

4- اشراك الموظف في التسيير و اتخاذ القرارات يساهم في الرضا الوظيفي لأنه يجعل الموظف يشعر بروح المسؤولية تجاه اداء عمله دون دون رقابة من المسؤول .

5- في الواقع قد لايكون هناك رضا وظيفي كامل ولكن هناك بعض الشروط للرفع من نسبته كالتحفيز المعنوي و المادي.

6- عدم الرضا الوظيفي يؤدي الى فساد الموظف وفساد هذا الأخير يؤدي إلى فساد المؤسسة.

الحالة الرابعة :

الجنس:انثى.

السن: 48 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :25 سنة.

المنصب المشغول : عون إدارة رئيسي.

المحور الاول:

1-لا تمتلك المؤسسة التي اعمل بها المعلومات الكافية حول مؤهلاتهم و خبراتهم.

2- لا يحظى التكوين بأي مكانة لأنه سبق لي ان قمنا بالتكوين سنة 1997 و لم يأخذ بعين الاعتبار فيما يخص الترقيات.

3- لا تعتني مؤسستنا بالكفاءات لان الولاية تهتم بموظفيها أولا و موظفي الدوائر يأتون في الأخير.

4- نظام توزيع الأجور يخضع للوظيف العمومي.

5- معايير الترقيات لا وجود لها أساسا على مستوى الدوائر ، فمعظم موظفيها يعانون من سوء استخدامها.

6- لا يوجد أي نظام للمكافآت و الحوافز ، حيث توجد منحة المردودية فقط كل ثلاثة أشهر.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين تختلف من مصلحة مهنية الى اخرى، فهناك من يتعامل معهم بصفة دائمة نظرا لأهمية المهام الموكلة للمصلحة ، و هناك من يتجاهلهم نتيجة قلة العمل معهم.

8- يتعامل المسؤول مع ذوي الشهادات العليا كآي موظف أخر .

9- لا يوجد نظام معين لاتخاذ القرارات في مؤسستنا ،فرئيس الدائرة هو المسؤول الاول عن اصدار التعليمات و اتخاذ القرارات.

المحور الثاني:

1- لا تؤخذ الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظفين بعين الاعتبار.

2- الأمور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي عدم توفير الظروف الملائمة للعمل و عدم تحفيز الموظف بمنح خاصة بالساعات الإضافية.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل يسودها الاحترام.

4- صادف وان تم تغييري الى قسم اخر دون استشارتي و لم استطع فعل أي شيء لان المسؤول هو الذي فرض علي هذا الأمر.

5- عدم إشـــراك الموظفين في اتخـــاذ القرارات يساهـم في إحباطهم من خلال شعورهم بعدم التقدير و عدم الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالأجر و كسي الرزق ،بالإضافة الى قربها من مكان سكني.

7- ليس هناك موقع محدد لأنني مطالبة بتأدية جميع المهام و الأعمال المسندة إلي.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي أعطي كل ذي حق حقه أي حسب مردودية الموظف.

المحور الثالث :

1- الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمدى تفهم المسؤول و حسن تقديره للمجهودات المبذولة من طرف الموظف.

2- نسبة شعوري بالرضا في عملي هي 50%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول اتجاه موظفيه تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ،لان هذا الأمر يرفع من روحهم المعنوية.

4- إشراك الموظف في التسيير و اتخاذ القرارات يساهم في تحسين معنوياته و يحقق الرضا لديه،لان هذا يعزز الثقة لديه.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: تقدير الموظف عند اداء واجباته باحسن وجه و تحفيزه من اجل ان يبذل المزيد من الجهد و اتقان عمله.

6- الأضـــرار التـــي تترتب عن عـــدم رضا الموظـــف عن وظيفته و شعوره بالإحباط اتجاه عمله هي : التماطل في أداء الأعمال ،عدم الالتزام اتجاه المؤسسة ،انتظار وقت الخروج من المؤسسة بفارغ الصبر.

الحالة الخامسة :

الجنس:ذكر.

السن: 34 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :10 سنوات.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الاول:

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية عن الموظفين فيما يخص مؤهلاتهم و خبراتهم ، لكن لا تعيره أي اهتمام.

2- لا تمتلك المؤسسة التي اعمل بها فرص للتكوين ، فهو منعدم تماما ، و هذا ما يؤثر على مردودية الفرد العامل ، **و** فرصه في الترقية.

3- لا يوجد هناك ما يمكن ان نسميه اعتناء بالكفاءات ، فليس لديها مكانة خاصة ، كل الموظفين سواسية.

4- يعتمد نظام الاجور في مؤسستنا على توزيع الاجور الخاص بالوظيف العمومي ، فهو يخضع لاصناف و رتب الوظيفة العامة من 1 الى 17.

5- تتم الترقية في مؤسستنا على اساس الاقدمية 10 سنوات عمل على الاقل، او على اساس الشهادة المتحصل عليها.

6- لا يوجد نظام خاص بالمكافآت و الحوافز في مؤسستنا ، باستثناء منحة المردودية تمنح للموظف كل ثلاثة اشهر بعد تنقيطه من طرف المسؤول.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين في المصالح المهنية متابينة ، فأحيانا لا باس بها ، وأحيانا أخرى يسودها التوتر و الانفعالية.

8- لا يهتم المسؤول في مؤسستنا بالشهادات كثيرا ، فكل مايهمه هو من ينجز العمل أفضل و في وقته.

9- اتخاذ القرارات في مؤسستنا يخضع للمركزية ، فهو بيد المسؤول أولا و أخرا.

المحور الثاني:

1- لا يأخـــذ المسؤول في مؤسستنـــا بالاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظفين إلا نادرا، فالتسيير و القرار بيده بالدرجة الاولى.

2- حسب رأيي الأمر الأكثر أهمية في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هو تدني الاجور و انعدام المكافآت ،الأمر الذي يدفع الموظف إلى الاستدانة من الغير.

3- علاقتي بالمسؤول جيدة في اغلب الأحيان.

4- تغييري الى قسم اخر دون استشارتي يسبب لدي حالة من الاكتئاب و عدم الرضا، الا انني مضطر لتنفيذ الاوامر و التعليمات.

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي الى حالة من الاحباط الشديد لدى الموظف، لانه يعبر عن عدم ثقة المسؤول في الكفاءات المتوفرة لديه.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالاجر فقط.

7- موقعي في العمل هو مناسب لي من حيث المهام و المسؤوليات.

8- لو كنت الرئيـــس في مؤسستـــي لاعتمدت في اصـــدار القرارات حســب القانون الاساسي للمؤسسة ، و ليس حسب رغباتي و مصالحي الشخصية .

المحور الثالث:

1- يرتبط شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل بالمعاملة الجيدة من طرف المسؤول، ورفع الاجور.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 65%.

3- يساهم الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول في رفع مستوى معنويات الموظف ،وصولا الى تحقيق الرضا الوظيفي ، لأنه بذلك يشعره بدوره و مكانته داخل المؤسسة .

4- يساهـــم اشراك الموظفين في عملية التسيير في تحقيق الرضا الوظيفي ، من خلال ابراز قدراتهم و مؤهلاتهم ، و هذا ما يعزز الثقة لدى الموظف.

5- المؤشــرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا في العمل هي: الاحترام المتبادل بين المسؤول و الموظف ،و بين الموظفين فيما بينهم ،الاجر ، المكافات و الحوافز،الدورات التكوينية ،تقدير الكفاءات.

6- يترتــب عن عدم رضا الموظـف عن وظيفته التقاعــس عن اداء واجباتـــه الوظيفيـة، الاهمال و اللامبالاة،الرغبة في تغيير المؤسسة .

الحالة السادسة:

الجنس:انثى.

السن: 34 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنوات.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الاول:

1- حسب رايي ، المؤسسة التي اعمل بها لاتملك المعلومات الكافية حول مؤهلات و خبرات موظفيها

2- لا يحظى التكوين في مؤستنا باي مكانة تذكر ، فهو منعدم ، و ان وجد فيتم احتكاره لفائدة بعض الموظفين دون الاخرين.

3- مؤسستـــي لا تقـدر و لا تشجع الكفاءات الفعالة ابدا ، التي من شانها ان تقدم الافضل للمؤسسة ، فهي تعامل شانها شان الموظف العادي.

4- نظام توزيع الاجور في مؤسستي تابع للوظيفة العمومية ، و حسب رايي هو نظام مجحف خاصة مع اصحاب الشهادات العليا ، فلا يعكس ابدا مستوى الموظف و لا حتى الجهود المبطولة من طرفهم.

5- تتم الترقيات في مؤسستي وفق الاقدمية و حسب الشهادات.

6- ليس هناك أي نظام للحوافز و المكافآت في مؤسستي ،بل يتم اعطاء الاهمية لانجاز العمل فقط دون التفكير في المكافآت و الحوافز التي من شانها ان ترفع من دافعية الفرد لأداء الاعمال الموكلة اليه.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة عمل فقط ، إلا ان هناك بعض الموظفين المقربين اليه و لا يتم معاملتهم كباقي الموظفين أي هناك بعض التحيز في المعاملة.

8- يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا بنفس المعاملة مع الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي متدني.

9- ليس هناك نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات ، فالقرارات تؤخذ حسب الظروف و الاشخاص.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظف حسب مكانته ،و حسب اهمية العمل و استعجاليته.

2- الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي : عدم المساواة في العمل بين الموظفين،عدم منح الامكانيات المادية اللازمة لانجاز الأعمال الضغط على موظف دون الاخر في كمية العمل المسند اليه،عدم تطبيق القوانين المعمول بها في العمل، عدم وجود الترقيات و الامتيازات للموظف.

3- علاقتي بمسؤولي في العمل هي علاقة عمل و فقط.

4- اذا تم تغييري الى قسم اخر دون استشارتي ، اشعر بالظلم ،الذي يؤثر سلبا على معنوياتي في العمل.

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي الى حالة من الاحباط الشديد لدى الموظف.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالاجر فقط.

7- موقعي في العمل يتحدد من خلال الاعمال التي اقوم بها ، و حجم المسؤوليات الموكلة الي.

8- لو كنت الرئيس، ولا اتمنى ان اكون الرئيس،لاتخذت القرارات بكل شفافية،و مسؤولية، ووفقا للقوانين و الاعراف المعمول بها.

المحور الثالث:

1- احساسي بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمعاملة المسؤول ،وانتهاج سياسة المساواة و تطبيق القانون على الجميع ،و الاحترام المتبادل بين الموظفين ،و عدم تدبير المكائد و الدسائس من طرف الموظفين.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 20%.

3- بالتأكيد ان الحــوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول يرفع من مستوى الرضا لدى الموظـف، فمن شانه ان يعـزز الثقــة في النفس ،و ينمــي روح المبادرة لديـــه ،و يعمل على تحفيزه و الرفع من معنوياته مما يحسن من مردوديته في العمل و يحقق الراحة النفسية للموظف.

4- اشراك الموظف في التسيير له دور كبير في رفع معنوياته و تحقيق الرضا لديه ،فيشعر انه فعال و ذو اهمية بالنسبة للمؤسسة.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف راض عن عمله هي: توفير الامكانيات المادية في العمل،توفير المكافات و الحوافز المختلفة، ترقية الموظف، التكوين، الاتصال وضمان درجة عالية من تدفق المعلومات، تحقيق العدالة التنظيمية ، الابتعاد عن سياسة التفضيل و احتكار العمل و تهميش الاخر.

6- الاضرار التي يسببها عدم رضا الموظف عن وظيفته هي : الخمول و عدم الرغبة في العمل ،عدم الالتزام في العمل، عدم احترام مواعيد العمل، الرغبة في تغيير مكان العمل.

الحالة السابعة:

الجنس:ذكر.

السن: 48 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :17 سنوات.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الاول:

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول خبرات و مؤهلات الموظفين ، من خلال الملفات المتواجدة على مستوى مكتب المستخدمين.

2- التكوين على مستوى مؤسستنا منسي ،و كأنه لا يوجد تماما.

3-لا يوجد أي نوع من الاهتمام او الاعتناء بالكفاءاتفي المؤسسة ،فالكل سواسية.

4- نظام توزيع الاجور يخضع للتصنيف الذي حدده الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم منخلالها الترقيات هي :الشهادة ،الخبرة،التكوين،الاقدمية،لكن نادرا مايكون هناك ترقيات ،فبعض الموظفين لديهم خبرة 20 سنة و لم يتم ترقيتهم بعد.

6- ليس هناك نظام معين للمكافات و الحوافز ، المنحة الوحيدة التي يتم استلامها هي منحة المردودية كل ثلاثة اشهر.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في المصالح المهنية ،هي علاقة احترام ، لكن تختلف في بعض الاحيان حسب أهمية المصلحة و الأعمال التي تنطوي تحتها.

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا كجميع الموظفين ، ليس هناك فرق.

9- ليس هناك نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات ، فرئيس الدائرة هو الوحيد الذي يقوم باصدار القرارات و الاوامر و التعليمات.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظفين بتحفظ.

2- الأمور التي تبعث على الاكتئاب في العمل هي: عنصر التهميش في العمل من طرف المسؤول،توزيع المناصب و الترقيات على أساس المحاباة،ضعف التمثيل النقابي،...

3- علاقتي مع المسؤول هي علاقة عمل يسودها الاحترام.

4- إذا ما تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ،أصيب بالصدمة لعدم اخذ رأيي بعين الاعتبار مما يدل على عدم احترام مكانتي و رغباتي في العمل.

5- عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم من خلال عدم تقديرهم وعدم احترام أرائهم ، فهو تعبير صريح على تهميش الكفاءة.

6- بقائي في المؤسسة التي اعمل بها مرتبط بالضمير المهني و الاحترام.

7- موقعي في عملي هو مناسب لمؤهلاتي ، لكن اطمح للافضل بحكم الاقدمية .

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي لاعتمدت على اصدار القرارات بالحوار و المشاركة ، و من ثم المتابعة و تحميل المسؤولية في تسيير المرفق الاداري.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط ادائي الجيد لمختلف الاعمال المسندة الي ، و السير الحسن للمرفق العام ، و كذا الاحترام المتبادل بين الموظفين.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 70%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين يساهم في الرضا الوظيفي ، لان هذا الامر يعتبر تحفيز للموظف و انه عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة.

4- اشراك الموظف في التسيير يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديه ، لان هذا الامر يجعله اكثر ديناميكية ،و ينمي الرغبة في الابداع لديه و بالتالي تحمل المسؤولية.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى درجة الرضا في العمل هي:العلاوات،الترقيات ، التقدير و الاحترام.

6- نتائج عدم الرضا في العمل و الشعور بالاحباط هي: التهاون و الخمول في العمل ،قلة المردودية في العمل، تعزيز عامل البيروقراطية، انعدام المسؤولية في اداء الاعمال.

الحالة الثامنة:

الجنس:انثى.

السن: 41 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :14 سنوات.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الاول:

1- لا تمتلك المؤسسة التي اعمل بها المعلومات الكافية عن موهلات و خبرات موظفيها.

2- لا يوجد تكوين على مستوى مؤسستنا ، فان اراد الموظف تحسين مستواه يلجا الى التكوين الخارجي و على حسابه الخاص ، و دون الاستفادة من فرصة الترقية التي تلي عملية التكوين.

3- لا يوجد اعتناء خاص بالكفاءات في مؤسستنا .

4- نظام توزيع الاجور يخضع لمعايير التصنيف و الرتب المحددة من طرف الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات هي: المسابقات المهنية، الاقدمية، الشهادات.

6- حسب علمي ليس هناك أي نظام معتمد فيما يخص الكفاءات و الحوافز، ماعدا منحة المردودية كل ثلاثة اشهر.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة عمل عادية كتلك المعمول بها في الادارات العمومية.

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا بصفة عادية شانهم شان الموظف العادي.

9- النظام الوحيد المعتمد في مؤسستنا فيما يخص اصدار القرارات هو مركزية القرار، و دون مناقشة.

المحور الثاني:

1- في بعض الاحيان ياخذ المسؤول باقتراحات بعض الموظفين اذا كانت تخدم العمل و تسرع من انجازه خاصة في الحالات الاستعجالية ،لكن دون ذلك لا ياخذ بالاقتراحات.

2- الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتاب هي: عدم الاحترام بين الموظفين عدم مراعاة الطروف الاجتماعية للموظف في العمل، انعدام التكوين، قلة فرص الترقيات.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل لا غير.

4- اذا تم تغييري الى قسم اخر دون استشارتي ، احاول في البداية الاستفسار عن السبب ،و من ثم تتحدد ردة فعلي.

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يساهم الى درجة كبيرة في احباطه، لانه يعتبر هذا الامر تشكيك في قدراته على تحمل المسؤولية ، و عدم فعاليته في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالاجر اولا و تحقيق المكانة التنظيمية و الاجتماعية.

7- موقعي في العمل يناسب شهادتي و مؤهلاتي العلمية، لكن دائما اسعى الى تعزيز مكانتي في العمل من خلال تادية المهام الموكلة الي على اكمل وجه.

8- اذا كنت الرئيس فس مؤسستي لاعتمدت على مبدا التشاركية في اتخاذ القرارات.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمنح فرص الترقية و التحفيز و الحقوق المهنية.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي50%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، لان هذا الامر يعزز فرص الابتكار و خلق الثقة لدى الموظف ،و تنمية روح الالتزام في العمل من خلال شعوره بالانتماء للمؤسسة.

4- اشراك الموظف في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي ،من خلال تعزيز مبدأ التشاركية في العمل و تحمل المسؤوليات ،و تحقيق الذات لدى الموظف.

5- المؤشـــرات التي تجعــل الموظف يصـل الى الرضا عن وظيفته هي: الاجر، المكافآت ،التقدير و الاحترام ، الترقيات ،تحقيق المكانة الاجتماعية من خلال المؤسسة.

6- نتائج عدم رضا الموظف عن وظيفته و شعوره بالإحباط اتجاه عمله تتمثل في التقاعس في اداء المهام الموكلة للموظف مما يؤثر على حجم و نوعية العمل المنجز ،بالإضافة الى الحالة النفسية السيئة التي يكون عليها الموظف و التي تغلب عليها حالة الملل و اللارغبة في التقدم و الانجاز.

الحالة التاسعة:

الجنس : انثى.

السن: 36 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنوات.

المنصب المشغول :مهندس إعلام إلي.

المحور الاول:

1-لا أظن بأن المؤسسة التي أعمل بها تمتلك المعلومات الكافية فيما يخص مؤهلات وخبرات الموظفين.

2- مكانة التكوين بالنسبة للعمال على مستوى المؤسسة التي أعمل بها منعدم و لا يعيرونه أي اهتمام.

3 – مؤسستنا تهمش الكفاءات وتحبطها و لا تهتم بها.

4- نظام توزيع الأجور نظامغير عادل و مجحف في حق الموظف.

5- المعايير الخاصة بالترقيات تعتمد على المعرفة.

6-لا يوجد نظام خاص بالمكافآت و الحوافز ماعدا منحة المردودية كل ثلاثة اشهر،المهم لديهم هو انجاز العمل و فقط.

7- علاقة المسؤول بالموظف هي علاقة استعباد.

8- المسؤول لايعير أهمية لذوي الشهادات العليا.

9- بالنسبة لنظام اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة التي أعمل بها معظم القرارات تعسفية شخصية.

المحور الثاني:

1-المسؤول لا يعير أهمية لاقتراحاتنا ولا لإبتكاراتناإذ نعتبر اخر شخص يستمع إليه.

2-من بين الأشياء التي تساهم في اكتئاب الموظف في العمل:عدم الاستماع لانشغاله، عدم تقدير مجهوداته، إسداء الأوامر بطرق تعسفية.

3- علاقتي بالمسؤول علاقة عادية و سطحية.

4- ردة فعلي في حالة تغييري من قسم لاخر تكون على حسب القسم الجديد إذا كان القسم لا يمت لشهادتي بأي صلة سأضطر لتقديم استقالتي بدون تاخر.

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يساهم الى درجة كبيرة في احباطه ، لانه يعتبر هذا الامر تشكيك في قدراته على تحمل المسؤولية، و عدم فعاليته في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بعلاقتي مع المسؤولين.

7- في حقيقـــة الأمـر إسم المنصـــب والمهام المسنـــدة له يعتبـر منصب مرموق لكن التعامل معي و الراتب المتقاضى ليست له صلة بهذا المنصب.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستيلاعتمدت في إتخاذ القرارات على مبدأ المشاركة مع الموظفين .

المحور الثالث:

1-إحساسي بالرضا و الاستقرار في عملي مرتبط بطريقة التعامل معي.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل حوالي 60%.

3-الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين من أهم العوامل التي تعزز بوادر الرضا الوظيفي ،وارتفاع مؤشرات الروح المعنوية من خلال التقدير و الاحترام.

4- إشراك الموظفين في التسيير يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال زرع الثقة لدى الموظف على تحمل المسؤولية ،و يعزز مكانته في المؤسسة مما يؤدي الى رفع روحه المعنوية التي تساهم في تحسين الاداء الوظيفي.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا الوظيفي هي الراتب الجيد و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول.

6- من بين نتائج عدم الرضا عن العمل انخفاض الروح المعنوية لدى الموظف هي تراجع مردوديته في الاداء ،و عدم الالتزام بمهامه و مسؤولياته.

الحالة العاشرة:

الجنس : انثى.

السن: 38سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنوات.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الاول:

1- لا تملك مؤسستنا المعلومات الكافية حول الموظفين فيما يخص مؤهلاتهم و خبراتهم.

2- لا توجد أي مكانة للتكوين في مؤسستنا، فمنذ دخولي اليها لم استفد من التكوين ،و ان وجد لا نسمع عنه اطلاقا.

3- لا تعتني مؤسستنا بالكفاءات، و لا تعيرها أي اهتمام او مكانة خاصة ، فالكل سواسية المهم هو انجاز العمل مهما كانت ظروف العمل.

4- نظام توزيع الاجور يخضع للتصنيف و الرتب المعمول بها في الوظيف العمومي .

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات، كما هو معمول بها في قانون الوظيف العمومي هي: على أساس الشهادة، الاقدمية، الاختبارالمهني، لكن ماهو معاش في مؤسستنا انه لا توجد ترقيات واضحة ، او انها تتم في الخفاء.

6- لا يوجد أي نظام معين للمكافآت و الحوافز في مؤسستنا ،المنحة الوحيدة هي منحة المردودية كل ثلاثة اشهر، لكن لا يوجد تعويضات عن الساعات الإضافية، او العمل في أيام العطل، او حتى مكافآت عن الجهد المبذول و المواظبة في العمل، او حتى عن إتقان العمل ، لا يوجد أي من هذا.

7- علاقـــة المسؤول مع الموظفين في المصالح المهنية تختلف حسب اهمية المصلحة ،و حجم العمل المسند لتلك المصلحة، فهناك مصالح لا يتعامل المسؤول مع موظفيها إلا قليلا، نظرا لقلة مهامها، أما بالنسبة للمصالح الاستراتيجية فيكون التعامل معهم بصفو دائمة لكن في اطار العمل فقط.

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا بصفة عادية، شانهم شان الاخرين، المهم انجاز العمل.

9- النظام المعتمد في مؤسستنا فيما يخص اتخاذ القرارات هو مركزية اتخاذ القرار، فالمسؤول لا يفوض السلطة في المؤسسة، و لا حتى للامين العام، و لا يشارك الموظفين فيه.

المحور الثاني:

1- احيانا يتم تقبل بعض الاقتراحات و الابتكارات من طرف المسؤول، في حالة ما اذا كانت تلك الاقتراحات تحل بعض المشاكل المسجلة.

2- الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي: عدم تقدير مجهودات الموظف في العمل، عدم تحفيزه معنويا من شكره، و تثمين عمله.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل و فقط.

4- عند تغييـــري الى قسم اخر دون استشارتي ، سيثير هذا الامر حالة من الغضب و الاستياء لدي ، واحاول الاستفسار عن اسباب التغيير ، و دفع المسؤول الى التراجع عن قراراته ،و الا سأرضخ لقراراته ، ففي النهاية هو المسؤول.

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، يشعره بنوع من الاحباط و عدم الانتماء للمؤسسة، و عدم الاهتمام بتحقيق اهدافها ، فهذا الاهمال ناتج عن اهمال المؤسسة لقدرات موظفيها على تحمل المسؤولية.

6- يرتبط بقائي في المؤسسة بشعوري بالرضا في العمل و الاستقرار دون مشاكل.

7- ارى ان موقعي في العمل هو مناسب مقارنة بالخبرة المهنية المكتسبة، و ليس بالنسبة للمستوى التعليمي .

8- اذا كنت الرئيس في مؤسستي، ساعتمد في اصدار القرارات وفق القوانين المعمول بها في الوظيف العمومي.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بعدم وجود مشاكل مع الرئيس و زملاء العمل.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي30 %.

3 –الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين يساهم في الرضا عن العمل و ينتج ايجابيات اكثر من خلال زرع الثقة في الموظف على تحمل المسؤوليات، و تقدير الذات، و تنمية روح الانتماء للمؤسسة.

4- يساهم اشراك الموظفين في التسيير في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تعزيز المكانة الاجتماعية و التنظيمية للموظف، و زيادة فرص الابداع و الابتكار، والحفاظ على موارد المؤسسة، والعمل على تطويرها و الحرص على اكتسابها للميزة التنافسية .

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: المعاملة الحسنة من طرف المسؤول، المكافآت المادية، الشكر و المدح ، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدفق المعلومات واعتماد نظام اتصال فعال .

6- النتائج التي تترتب عن عدم الرضا في العمل هي: اهمال العمل، و حضور الموظف يكون جسديا فقط دون أي عائد يذكر.

الحالة الحادية عشر:

الجنس : انثى.

السن: 34سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنوات.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الاول:

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول خبرات و مؤهلات الموظفين، من خلال الملفات المتواجدة على مستوى مكتب المستخدمين.

2- التكوين على مستوى مؤسستنا منسي، و كأنه لا يوجد تماما.

3-لا يوجد أي نوع من الاهتمام او الاعتناء بالمؤسسة ،فالكل سواسية.

4- نظام توزيع الاجور يخضع للتصنيف الذي حدده الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات هي: المسابقات المهنية، الاقدمية، الشهادات.

6- ليس هناك أي نظام معتمد فيما يخص الكفاءات و الحوافز،ماعدا منحة المردودية كل ثلاثة اشهر.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة عمل فقط، إلا ان هناك بعض الموظفين المقربين اليه و لا يتم معاملتهم كباقي الموظفين أي هناك بعض التحيز في المعاملة.

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا بصفة عادية، شانهم شان الاخرين، المهم انجاز العمل.

9- النظام المعتمد في مؤسستنا فيما يخص اتخاذ القرارات هو مركزية اتخاذ القرار، والتمييز بين الموظفين.

المحور الثاني:

1- احيانا يتم تقبل بعض الاقتراحات و الابتكارات من طرف المسؤول، في حالة ما اذا كانت تلك الاقتراحات تخدم مصلحة المؤسسة.

2- الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي: المعاملة السيئة من طرف المسؤول و بعض الزملاء في العمل، سياسة التمييز المطبقة بين الموظفين.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل و فقط.

4- عند تغييري الى قسم اخر دون ـ هذا الامر يؤدي الى اثارة الانفعال بداخلي، و يشعرني هذا بالظلم، و عدم تقديري كموظف ينتمي الى المؤسسة.

5- عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في احباطهم من خلال عدم تقديرهم وعدم احترام ارائهم، فهو تعبير صريح على تهميش الكفاءة.

6- بقائي في مؤسستي مرتبط بالاجر و الرزق فقط.

7- موقعي في مؤسستي غير مناسب لان شهادتي اعلى من المنصب المشغول.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي لتصرفت بكل عقلانية و صواب و تطبيق القوانين المعمول بها في اصدار قراراتي.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا في العمل مرتبط بتحسن ظروف العمل المادية و الاجتماعية.

2- نسبة شعوري في العمل هي 20%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و موظفيه يساهم في الرضا الوظيفي اكيد ، فهذا الامر يعتبر من ابرز المحفزات المعنوية التي من شانها ان ترفع من اداء الموظف في العمل.

4- بالطبع اشراك الموظف في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي، فهذا ينمي روح المبادرة لدى الموظف، لكن ما هو ملاحظ في مؤسستي انه لا يؤخذ برأي الموظف من طرف المسؤول.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: المعاملة الحسنة من طرف المسؤول و بين الموظفين فيما بينهم ، تطابق المنصب مع الشهادة و المؤهلات العلمية المتحصل عليها،المساواة بين الموظفين، تقدير المجهودات المبذولة من طرف الموظف ، الترقية ، المكافات المادية.

6- النتائـج المترتبة عن عدم الرضا في العمل هي: الاحساس بالاحباط في العمل ، الملل من العمل و مكان العمل،التقاعس في اداء المهام، عدم التحمس لاعطاء المزيد من المساهمات في العمل.

الحالة الثانية عشر:

الجنس:ذكر.

السن: 60 سنة.

المستوى التعليمي:ثانوي.

الخبرة المهنية : 31 سنوات.

المنصب المشغول : عون حفظ البيانات.

المحور الأول:

1- للأسف الشديد فان المؤسسة لا تملك المعلومات الكافية عن مؤهلات و خبرات موظفيها، فهي غير مهتمة بذلك.

2- لا مكانة للتكوين، و ان حصل سيكون من تحت الطاولة او يقتصر على على بعض المصالح الولائية او الدوائر الكبرى.

3- الكفاءات مهمشة ولا تحظى باي امتيازات لان لغة المسؤول تتم عبر ما يقال و يشاع.

4- نظـام توزيـع الاجـور لا يرتقـي الى مستوى احتياجات و تطلعات الموظف ، فهو ضعيف جدا و يخضع لتصنيف و ترتيب الوظائف حسب الوظيف العمومي.

5- تتم الترقية بالمحاباة، و الا كيف نفسر ان موظف لم تتم ترقيته لمدة 30 سنة.

6- المكافات و الحوافز غير موجودة، او بالاحرى غير مطبقة، غير تلك المنحة التي تمنح لنا بعد التنقيط كل ثلاثة اشهر.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين في المصالح المهنية هي علاقة سيئة ،لان المسؤول يسير وفق أهوائه ، او يتحكم فيه أناس خارج المؤسسة أو المحيط العائلي كالزوجة أو الابن مثلا.

8- يتـم معاملـة أصحـاب الشهـادات العليا حسب مزاج المسؤول أو مصالحه ، فأحيانا معاملة جيدة ، و في أحيانأخرى شبه سيئة ، إن لم نقل معاملة العبيد.

9- ليس هناك أي نظام يتم من خلاله اتخاذ القرارات، بل تتم وفق مزاج المسؤول أو المحيطين و المقربين منه - قضية مصالح-.

المحور الثاني:

1- لا يوجد أي اقتراحات او ابتكارات، و ان وجدت لا يؤخذ بها و يتم تجاهلها، لذلك الموظف لا يفكر في المغامرة.

2- الأمور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب هي: التمييز بالموظفين رغم الكفاءة و الخبرة المهنية، انعدام الكفاءات حسب المجهودات المبذولة ، أو وفق ما ينص عليه القانون.

3- علاقتي بالمسؤول متذبذبة ، أحيانا جيدة، و أحياناأخرى سيئة، حسب مزاجه.

4- عند تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ، سيثير هذا الامر حالة من الغضب و الاستياء لدي ، و الإحساس بالظلم ،و في الأخير سأرضخ لقراراته ، ففي النهاية هو المسؤول.

5- عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم من خلال عدم تقديرهم وعدم احترام أرائهم، فهو يعبر عن احتقار المسؤول للكفاءات المتوفرة لديه.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالضمير المهني لا أكثر.

7- أحياناأرى موقعي في العمل ذو أهمية بالغة، و أحيانا اشعر و كأنني لست من التعداد البشري للمؤسسة، حسب المجهودات المبذولة في العمل، و حجم العمل نفسه.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي، فسيتم اتخاذ القرارات بتاني و عقلانية، و رزانة و حكمة، لان أي قرار سلبي سينعكس بالدرجة الاولى ضدي و ضد مصالح العمل.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بالاحساس بالامان و الطمانينة، و الامل في تحسن الظروف، و حسن المعاملة بين الموظف و المسؤول، و خاصة بين الموظفين فيما بينهم.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي الان منخفظة حوالي 20%.

3- ليس بالضرورة ان الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظف هما سبب الرضا الوظيفي، بل الثقة هي اساس كل شيء، لان الحوار اذا كان حوار الطرشان و المعاملة معاملة مصالح فأي رضا هذا.

4- بالطبع اشراك الموظف في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي ، فهذا ينمي روح المبادرة لدى الموظف، لكن ما هو ملاحظ في مؤسستي انه لا يؤخذ برأي الموظف من طرف المسؤول

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: المعاملة الحسنة من طرف المسؤول و بين الموظفين فيما بينهم ، تطابق المنصب مع الشهادة و المؤهلات العلمية المتحصل عليها،المساواة بين الموظفين، تقدير المجهودات المبذولة من طرف الموظف، الترقية،المكافات المادية.

6- النتائج المترتبة عن عدم الرضا في العمل هي: الاحساس بالاحباط في العمل، الملل من العمل و مكان العمل، التقاعس في اداء المهام، عدم التحمس لاعطاء المزيد من المساهمات في العمل.

الحالة الثالثةعشر:

الجنس: انثى.

السن: 49 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

الخبرة المهنية:20 سنوات.

المنصب المشغول: مهندسة معمارية.

المحور الاول:

1- للأسف الشديد فان المؤسسة لا تملك المعلومات الكافية عن مؤهلات و خبرات موظفيها ، و الا كيف نفسر وجود موظفين في غير مناصبهم التي تعكس شهاداتهم.

2- التكوين على مستوى مؤسستنا منسي ،و كأنه لا يوجد تماما.

3- الكفاءات مهمشة ولا تحظى باي امتيازات او اهتمام من طرف المسؤول.

4-نظام توزيع الاجور لا يلبي احتياجات الموظف ، فهو ضعيف جدا و يخضع لتصنيف و ترتيب الوظائف حسب الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات هي: المسابقات المهنية، الاقدمية ، الشهادات، لكنني انا شخصيا لم اعرف أي ترقية منذ دخولي المؤسسة ، و كانني لا انتمي اليها.

6- لا يوجد أي نظام معين للمكافات و الحوافز في مؤسستنا ،المنحة الوحيدة هي منحة المردودية كل ثلاثة اشهر، لكن لا يوجد تعويضات عن الساعات الاضافية، او العمل في ايام العطل، او حتى مكافات عن الجهد المبذول و المواظبة في العمل، او حتى عن اتقان العمل، لا يوجد أي من هذا.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة عمل فقط، إلا ان هناك بعض الموظفين المقربين اليه و لا يتم معاملتهم كباقي الموظفين أي هناك بعض التحيز في المعاملة.

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا بصفة عادية، شانهم شان الاخرين، المهم انجاز العمل.

9- النظام المعتمد في مؤسستنا فيما يخص اتخاذ القرارات هو مركزية اتخاذ القرار، و التمييز بين الموظفين.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع اقتراحات و ابتكارات الموظفين بكل برودة و احتقار، و لا يعمل بها ابدا.

2- الامور التي تساهم في الشعور بالاكتئاب لدى الموظف هي: عدم تقدير المجهودات المقدمة من طرف الموظف، و المركزية في اتخاذ القرارات و عدم اشراك الموظف فيها.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل فقط ، خالية من العلاقات الاجتماعية .

4- عند تغـييري الى قســم اخـر دون استشارتي ، ستكون ردة فعلي مفاجئة و ينتابني شعور بالخيبة و الاحباط، خصوصا اذا كان فيها اجحاف في حق الموظف، فأفكر في تغيير مكان العمل و مغادرته

5- عدم إشــراك الموظفيــن في اتخــاذ القرارات يساهم في إحباطهم من خلال شعورهم بعدم التقدير و عدم الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط برفع راتبي، و الاعتراف بقدراتي، و تحسين ظروف العمل، واشراكي في اتخاذ القرار.

7- ارى ان موقعي في العمل هو مناسب اكثر لأصحاب المستوى الثانوي، خاصة بعد تجريدي من بعض المهام المسندة الي كمهندسة ،و اسنادها الى موظف ليس له علاقة بها تماما.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي لتصرفت كما يلي: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، اعتماد سياسة التحفيز و التشجيع في العمل،تنظيم دورات تكوينية لتحسين المستوى، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بالإحساس بالأمان و الطمأنينة ، و الامل في تحسن الظروف ، و حسن المعاملة بين الموظف و المسؤول ، و خاصة بين الموظفين فيما بينهم.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي الان منخفظة حوالي 20%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و موظفيه يساهم في الرضا الوظيفي اكيد ، فهذا الامر يعتبر من ابرز المحفزات المعنوية التي من شانها ان ترفع من اداء الموظف في العمل.

4- بالطبع اشراك الموظف في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي ، فهذا ينمي روح المبادرة لدى الموظف ، لكن ما هو ملاحظ في مؤسستي انه لا يؤخذ برأي الموظف من طرف المسؤول.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي : المعاملة الحسنة من طرف المسؤول و بين الموظفين فيما بينهم ، تطابق المنصب مع الشهادة و المؤهلات العلمية المتحصل عليها،المساواة بين الموظفين، تقدير المجهودات المبذولة من طرف الموظف، الترقية، المكافات المادية.

6- نتائج عدم رضا الموظف عن وظيفته و شعوره بالإحباط اتجاه عمله تتمثل في التقاعس في اداء المهام الموكلة للموظف مما يؤثر على حجم و نوعية العمل المنجز ،بالإضافة الى الحالة النفسية السيئة التي يكون عليها الموظف و التي تغلب عليها حالة الملل و اللارغبة في التقدم و الانجاز.

الحالة الرابعة عشر:

الجنس: أنثى.

السن: 40 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

الخبرة المهنية:10 سنوات.

المنصب المشغول: متصرف إداري.

المحور الأول :

1- للأسف الشديد فان المؤسسة لا تملك المعلومات الكافية عن مؤهلات و خبرات موظفيها، و الا كيف نفسر وجود موظفين في غير مناصبهم التي تعكس شهاداتهم.

2- مكانة التكوين بالنسبة للعمال على مستوى المؤسسة التي أعمل بها منعدم و لا يعيرونه أي اهتمام.

3 – لا تعتني المؤسسة بالكفاءات المتواجدة على مستواها، و لا تعيرها أي اهتمام، بالعكس هناك العديد من الكفاءات المهمشة.

4- نظام توزيع الأجور نظام غير عادل و مجحف في حق الموظف، و يخضع لتصنيف و ترتيب الرتب في الوظيف العمومي.

5- المعايير الخاصة بالترقيات تعتمد على الخبرة ، و على أساس الشهادة ، لكن ماهو ملاحظ في مؤسستنا فان المعلومات الخاصة بالترقيات يتم احتكارها ،و عدم التصريح بها.

6- ليس هناك نظام معين للمكافآت و الحوافز ، المنحة الوحيدة التي يتم استلامها هي منحة المردودية كل ثلاثة أشهر.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة عمل فقط، إلا أن هناك بعض الموظفين المقربين إليه و لا يتم معاملتهم كباقي الموظفين أي هناك بعض التحيز في المعاملة.

8- يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا بنفس المعاملة مع الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي متدني.

9- ليس هناك نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات، فالقرارات في مؤسستنا تعتمد على المركزية، فالقرار الأول و الأخير للرئيس، و ليس للموظف الحق في مناقشته.

المحور الثاني :

1- أحيانا يتقبل الرئيس الاقتراحات المقدمة من طرف الموظف، و احيانا اخرى يتم اجبار الموظف على الحلول و الاقتراحات، حتى و إن رفضها.

2- الأمور التي تساهم في الشعور بالاكتئاب لدى الموظف هي: الضغط المستمر من طرف المسؤول أثناء فترة العمل و حتى خارج أوقاتها الرسمية، التفريق بين الموظفين، انعدام الحوار بين المسؤول و الموظف، عدم اخذ المشاكل المهنية و الاجتماعية للموظف بجدية من طرف المسؤول ،عدم تقدير المجهودات المقدمة من طرف الموظف، و هذا ما يؤدي إلى التأثير على عطاء الموظف في العمل.

3- علاقتي بالرئيس هي علاقة مهنية محظة.

4- إذا تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي، أحاول الاستفسار عن الأمر من طرف المسؤول، و هذا الأمر يترك في نفسيتي شيء من التذمر و السخط على هذه المعاملة التي تتميز بعدم التقدير و الاحترام لرغبات الموظف.

5- عدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات لا تساهم دائما في إحباطه ، حيث ان هناك بعض الموظفين لا يبالون تماما بهذا الأمر.

6- البقاء في المؤسسة مرتبط بكسب الرزق و فقط.

7- أحيانا أرى موقعي في العمل ذو أهمية بالغة، و أحيانا اشعر و كأنني لست من التعداد البشري للمؤسسة، حسب المجهودات المبذولة في العمل، و حجم العمل نفسه.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي، سوف اقوم بفرض المسؤولية المهنية على كافة الموظفين واشراكهم دون استثناء في إيجاد الحلول مع المراقبة المستمرة و الانية لكل اقتراح قبل اقراره نهائيا.

المحور الثالث :

1- إحساسي بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمعاملة المسؤول ،وانتهاج سياسة المساواة و تطبيق القانون على الجميع ،و الاحترام المتبادل بين الموظفين ،و تثمين الجهود المبذولة و القدرات التي يمتلكها الموظف ،الاعتماد على الحوار و المناقشة في كل المحاور المتعلقة بالعمل.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 45%.

3- الحــوار و المعاملة الحسنة توفر جـوا من الطمأنينة و السكينة لدى الموظف، و يشعره بالاهتمام و المكانة في العمل، و هذا ما يدفع الموظف إلى تقديم الأفضل.

4- بالطبع إشراك الموظف في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي ، فهذا ينمي روح المبادرة لدى الموظف ، لكن ما هو ملاحظ في مؤسستي انه لا يؤخذ برأي الموظف من طرف المسؤول.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: وجود علاقة جيدة و مبنية على الحوار بين المسؤول و الموظف، الاعتراف بانجازات الموظف و كفاءاته، المساواة بين الموظفين .

6- النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي هي : قلة الاهتمام بالعمل ، التماطل في انجاز الأعمال الموكلة ، الملل و اللا رغبة في التقدم و الانجاز.

الحالة الخامسة عشر:

الجنس: أنثى.

السن: 49 سنة.

المستوى التعليمي:متوسط.

الخبرة المهنية :29 سنوات.

المنصب المشغول : عون حفظ البيانات.

المحور الأول :

1- لا تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين فيما يخص مؤهلاتهم و خبراتهم، و لا تبدي أي اهتمام لذلك.

2- لا مكانة للتكوين، و إن حصل سيكون من تحت الطاولة أو يقتصرعلى بعض المصالح الولائية أو الدوائر الكبرى.

3- أنا لا أرى أي اعتناء بالكفاءات، لأنه لو كان العكس لكانوا قد حظوا بتربصات و تكوينات خارج الوطن او حتى داخله .

4- نظام توزيع الأجور نظام غير عادل و مجحف في حق الموظف، و يخضع لتصنيف و ترتيب الرتب في الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات هي: المسابقات المهنية، الاقدمية، الشهادات، لكنني انا شخصيا لم اعرف الترقية منذ سنة 1995 .

6- ليس هناك أي نظام معتمد فيما يخص الكفاءات و الحوافز، ماعدا منحة المردودية كل ثلاثة اشهر.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة عمل عادية كتلك المعمول بها في الادارات العمومية.

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا بصفة عادية شانهم شان الموظف العادي.

9- النظام الوحيد المعتمد في مؤسستنا فيما يخص اصدار القرارات هو مركزية القرار، و دون مناقشة.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع اقتراحات و ابتكارات الموظفين بكل برودة و احتقار، و لا يعمل بها أبدا

2- الأمور التي تساهم في الشعور بالاكتئاب لدى الموظف هي : عدم تقدير المجهودات المقدمة من طرف الموظف ، و المركزية في اتخاذ القرارات و عدم إشراك الموظف فيها.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة جيدة

4- عند تغييـري إلى قسم أخـر دون استشارتـي، سيثير هذا الأمـر حالـة من الغضب و الاستياء لدي ، وأحاول الاستفسار عن أسباب التغيير ، و دفع المسؤول إلى التراجع عن قراراته.

5- عدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حالة من الإحباط الشديد لدى الموظف، لأنه يعبر عن عدم ثقة المسؤول في الكفاءات المتوفرة لديه.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالعلاقة الجيدة مع الرئيس المباشر، و مع الزملاء.

7- موقعي في العمل هو مناسب لي من حيث المهام و المسؤوليات.

8- لو كنت الرئـيس في مؤسستـــي لاعتمدت في اصـدار القرارات حســب القانون الاساسي للمؤسسة ، و ليس حسب رغباتي و مصالحي الشخصية ، مع مكافاة المتفاني و المنضبط في العمل.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمنح فرص الترقية، التكوين، التحفيز و الحقوق المهنية، مع تقدير المجهودات المبذولة من طرف الموظف.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي45 %.

3- بالتأكـيـد ان الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول يرفع من مستوى الرضا لدى الموظف، فمن شانه ان يعزز الثقة في النفس ،و ينمي روح المبادرة لديه ،و يعمل على تحفيزه و الرفع من معنوياته مما يحسن من مردوديته في العمل و يحقق الراحة النفسية للموظف.

4- اشراك الموظف في التسيير يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديه ، لان هذا الأمر يجعله أكثر ديناميكية ،و ينمي الرغبة في الإبداع لديه و بالتالي تحمل المسؤولية.

5- في الواقع قد لايكون هناك رضا وظيفي كامل ولكن هناك بعض الشروط للرفع من نسبته كالتحفيز المعنوي كالشكر، المدح و التقدير، الاحترام والتحفيز المادي كالمكافآت والامتيازات.

6- نتائج عدم الرضا في العمل و الشعور بالإحباط هي: التهاون و الخمول في العمل ،قلة المردودية في العمل، تعزيز عامل البيروقراطية، انعدام المسؤولية في أداءالأعمال.

الحالة السادسة عشر:

الجنس: أنثى.

السن: 38 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

الخبرة المهنية:13 سنوات.

المنصب المشغول: متصرف إداري.

المحور الأول :

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين بخصوص مؤهلاتهم و خبراتهم، لكن لا تبالي بها و لا تعيرها أي اهتمام.

2-مكانة التكوين تكاد تكون منعدمة ،و في إطار محدودجدا وإذا مست لاتمس الموظف البسيط.

3-لا يوجد أي نوع من الاهتمام أو الاعتناء بالمؤسسة، فالكل سواسية أمام المسؤول.

4- نظام توزيع الأجور يخضع للتصنيف الذي حدده الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم منخلالها الترقيات هي: الشهادة ،الخبرة،التكوين، الاقدمية،لكن نادرا مايكون هناك ترقيات ،فبعض الموظفين لديهم خبرة 20 سنة و لم يتم ترقيتهم بعد.

6- ليس هناك نظام معين للمكافآت و الحوافز، المنحة الوحيدة التي يتم استلامها هي منحة المردودية كل ثلاثة أشهر.

7- علاقتي بالمسؤول هي علاقة مهنية ، لكن على العموم هي علاقة متفاوتة من موظف إلى أخر.

8- في مؤسستنا لا يوجد الكثير من أصحاب الشهادات العليا، فلا فرق بينها و بين بقية أصحاب الشهادات الأدنى.

9- لا يوجد نظام معين لاتخاذ القرارات في مؤسستنا، فاتخاذ القرارات تتميز بالمركزية .

المحور الثاني:

1- أحيانا يأخذ المسؤول باقتراحات الموظف ، وفي بعض الأحيان يقدم إضافات عليها قبل تطبيقها.

2- الأمور التي تساهم في اكتئاب الموظف في العمل كثيرة أهمها: أوقات العمل الطويلة التي تسبب الملل و الإجهاد، العمل الروتيني، العلاقة السيئة بين الرئيس و المرؤوس .

3- علاقتي بالرئيس هي علاقة عمل و فقط.

4- عند تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ، تنتابني حالة من الغضب و الشعور بالظلم ، لكن في الأخيرأحاول التجاوب مع القسم الجديد.

5- عدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات لا تساهم دائما في إحباطه ، حيث أن هناك بعض الموظفين لا يبالون تماما بهذا الأمر.

6- البقاء في المؤسسة مرتبط بالأجر و التامين على التقاعد.

7- أرى أن موقعي مناسب لمؤهلاتي ، و كذا شهادتي.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي ، سوف اعتمد على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ،كل حسب منصبه و مهامه.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط برضا المسؤول ، العلاقة الجيدة مع الزملاء، توفير الامن للموظف اثناء تادية عمله.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي70%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول اتجاه موظفيه تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ،لان هذا الأمر يرفع من روحهم المعنوية.

4- إشراك الموظف في التسيير و اتخاذ القرارات يساهم في تحسين معنوياته و يحقق الرضا لديه.

5- من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي ، شغل وظيفة بما يتناسب مع مؤهلات و شهادات الموظف،التحفيز و لو بالحوار و النقاش البناء،العلاقات الجيدة بين الموظفين.

6- النتائج المترتبة عن عدم الرضا في العمل هي الأمراض النفسية و الاجتماعية كالانعزال في العمل و اللامبالاة .

الحالة السابعة عشر:

الجنس: أنثى.

السن: 47 سنة.

المستوى التعليمي:ثانوي.

الخبرة المهنية :13 سنوات.

المنصب المشغول :عون إدارة.

المحور الأول :

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين بخصوص مؤهلاتهم و خبراتهم ، لكن لا تبالي بها و لا تعيرها أي اهتمام.

2- لا يوجد تكوين على مستوى مؤسستنا ،أو أننا لا نسمع به حتى.

3- لا تعتني مؤسستنا بالكفاءات المتواجدة بها .

4- النظام الذي يخص توزيع الأجور هو ليس من اختصاص المؤسسة التي اعمل بها، بل يخضع لنظام الوظيف العمومي .

4- يعتمد نظام الأجور في مؤسستنا على توزيع الأجور الخاص بالوظيف العمومي ، فهو يخضع لأصناف و رتب الوظيفة العامة .

5- تتم الترقية في مؤسستنا على أساس الاقدمية ، أو على أساس الشهادة المتحصل عليها.

6- لا يوجد نظام خاص بالمكافآت و الحوافز في مؤسستنا، باستثناء منحة المردودية تمنح للموظف كل ثلاثة أشهر بعد تنقيطه من طرف المسؤول.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين في المصالح المهنية متباينة، فأحيانا لا باس بها، وأحيانا أخرى يسودها التوتر و الانفعالية.

8- يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا بنفس المعاملة مع اي موظف عادي و بسيط لا يملك أي شهادة ، فلا يملك أي اهتمام يذكر.

9- لا يوجد نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات في مؤسستي، كونها قرارات عشوائية،غير صارمة،غير عادلة، و لا تخضع للقوانين المعمول بها في الوظيف العمومي.

المحور الثاني:

1- لا تؤخذ الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظفين بعين الاعتبار.

2- الأمور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي عدم توفير الظروف الملائمة للعمل و عدم تحفيز الموظف بمنح خاصة بالساعات الإضافية.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل يسودها الاحترام.

4- تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي يسبب لدي حالة من الاكتئاب وعدم الرضا، إلاأنني مضطر لتنفيذ الأوامر و التعليمات.

5- عدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي الى حالة من الإحباط الشديد لدى الموظف ، لأنه يعبر عن عدم ثقة المسؤول في الكفاءات المتوفرة لديه.

6- بقائي في المؤسسة مرتبطبالأجرأولا و تحقيق المكانة التنظيمية و الاجتماعية.

7- موقعي في العمل يناسب شهادتي و مؤهلاتي العلمية ، لكن دائما اسعيإلى تعزيز مكانتي في العمل من خلال تأدية المهام الموكلة إلي على أكمل وجه.

8- إذا كنت الرئيس في مؤسستي لاعتمدت على مبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات.

المحور الثالث:

1- إحساسي بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمعاملة المسؤول ،وانتهاج سياسة المساواة و تطبيق القانون على الجميع ،و الاحترام المتبادل بين الموظفين ،و عدم تدبير المكائد و الدسائس من طرف الموظفين.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 30%.

3- بالتأكـيـد أن الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول يرفع من مستوى الرضا لدى الموظف، فمن شانه أن يعزز الثقة في النفس ،و ينمي روح المبادرة لديه ،و يعمل على تحفيزه و الرفع من معنوياته مما يحسن من مردوديته في العمل و يحقق الراحة النفسية للموظف.

4- إشراك الموظف في التسيير و اتخاذ القرارات يساهم في تحسين معنوياته و يحقق الرضا لديه.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل إلى الرضا عن وظيفته هي: تقدير الموظف عند أداء واجباته بأحسن وجه و تحفيزه من اجل أن يبذل المزيد من الجهد و إتقان عمله.

6- من بين نتائج عدم الرضا عن العمل انخفاض الروح المعنوية لدى الموظف هي تراجع مردوديته في الأداء ،و عدم الالتزام بمهامه و مسؤولياته.

الحالة الثامنة عشر:

الجنس: ذكر..

السن: 50 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

الخبرة المهنية :29 سنة.

المنصب المشغول :عون إدارة رئيسي.

المحور الأول:

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين بخصوص مؤهلاتهم و خبراتهم ، من خلال مكتب المستخدمين الذي يحتوي على معلومات حول الموظفين من اول يوم الذي تم فيه التنصيب.

2- لا توجد أي مكانة للتكوين في مؤسستنا، فمنذ دخولي اليها لم استفد من التكوين ،بالرغم من وجود معهدين خاص بتكوين الاداريين و المهندسين للتكوين و الاطلاع على كل ماهو جديد في الميدان.

3- ليس هناك اعتراف بالكفاءات و لا تعرف أي اهتمام من حيث التكوين او الامتيازات الاخرى.

4- نظام توزيع الأجور ثابت ،يخضع إلى قانون الوظيف العمومي بالسلم و التدرج.

5- معايــير الترقيات حسب قانون الوظيف العمومي من خلال:الاقدمية ،الشهادات، الاختبار المهني .

6-لا يوجد أي نظام معين للمكافآت و الحوافز في مؤسستنا ،المنحة الوحيدة هي منحة المردودية كل ثلاثة أشهر، لكن لا يوجد تعويضات عن الساعات الإضافية، أو العمل في أيام العطل، أو حتى مكافآت عن الجهد المبذول و المواظبة في العمل، أو حتى عن إتقان العمل، لا يوجد أي من هذا.

7- تختلف علاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية ، و ذلك باختلاف السن و طريقة التفكير و مدى التكوين في التخصص، نجد تفاهم و تجانس في حالة كان المســؤول له نــفس الرأي و الأفكار مع الموظف ،غير أن هناك بعض الحالات فيها اختلاف و صدامات لعدة أسباب.

8- غالبا يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا بتحفظ ، و ذلك خوفا من الوقوع في خطا قد يجعله في إحراج.

9- اتخاذ القرارات في مؤسستنا يتم بإتباع سلم المسؤوليات و من خلال تفويض السلطة.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع اقتراحات و ابتكارات الموظفين بالتقبل مبدئيا و لكن الأخذ بعين الاعتبار كل الموارد المتاحة.

2- الأمور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي عدم توفير الظروف الملائمة للعمل و عدم تحفيز الموظف بمنح خاصة بالساعات الإضافية، بالإضافة إلى تأخر عملية الترقيات.

3- علاقتي بالمسؤول حاليا جيدة ، و إذا تغير المسؤول ممكن أن تتغير الحالة.

4- قرارات التغيير دون استشارة الموظف تولد عملية تجميد العمل الى غاية التعود و التعرف على القسم الجديد ،و هذا ما يسبب التخوف و الانزعاج لدى الموظف.

5- نعم اكيد ،فاتخاذ القرار الاحادي يبين للموظفين انهم مستبعدون و غير نافعين مما يؤدي الى الاحباط و نقص مردودية العمل.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالتخصص و كذلك ظروف العمل الجيدة.

7- طالما اعمل في تخصصي و في المكان الذي استطيع تقديم العديد من الاشياء في العمل فهو جيد.

8- إذا كنت انا الرئيس و تلزم علي إصدار القرارات فيجب استشارة الموظفين ذوي الاقدمية ، و كذلك اخذ رأي الموظفين ذوي الدراسات العليا و الخروج بقرار مناسب.

المحور الثالث:

1- الرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بظروف النقل اولا ، و كذلك ظروف العمل المادية.

2- نسبة الرضا في عملي متوسطة حوالي 45 % ، و ذلك لوجود عدة نقائص و اختلافات فيما يخص تأدية العمل.

3- الحوار و النقاش و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين يزيد من الرضا و المردودية في العمل ، حيث يشعر الموظف بالراحة النفسية و الاطمئنان.

4- أكيد إشراك الموظفين في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي و ذلك لان الموظف في هذه الحالة يشعر انهمسؤول و قادر على اعطاء المزيد للمؤسسة .

5- مؤشرات الرضا عن العمل هي قبول المهام الموكلة اليك و ادائها على احسن وجه دون الامتعاض أو ردة فعل بالرفض ، احترام أوقات العمل و الانضباط فيه .

6- من نتائج عدم الرضا الوظيفي انعدام المردودية في العمل ، و قد يلجا الموظف إلى سياسة التماطل في انجاز العمل أو إنهاء المهمة المكلف بها و خلق الأسباب لذلك.

الحالة التاسعة عشر:

الجنس: ذكر.

السن: 47 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

الخبرة المهنية :24 سنة.

المنصب المشغول :عامل مهني من المستوى الأول.

المحور الأول :

1- للأسف الشديد فان المؤسسة لا تملك المعلومات الكافية عن مؤهلات و خبرات موظفيها، و الا كيف نفسر وجود موظفين في غير مناصبهم التي تعكس شهاداتهم.

2- لا يوجد تكوين على مستوى مؤسستنا ،أو أننا لا نسمع به حتى.

3- لا تعتني مؤسستنا بالكفاءات المتواجدة بها ، و لا تعيرها أي اهتمام.

4- النظام الذي يخص توزيع الأجور هو ليس من اختصاص المؤسسة التي اعمل بها، بل يخضع لنظام الوظيف العمومي .

5- الترقيات فإنها تكون حسب الاقدمية في العمل أو على أساس الشهادة إلاأن هذه الترقية لم ألاحظها على مستوى المؤسسة التي اعمل بها.

6- لا يوجد نظام خاص بالمكافآت و الحوافز في مؤسستنا ، باستثناء منحة المردودية تمنح للموظف كل ثلاثة أشهر بعد تنقيطه من طرف المسؤول.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين في المصالح المهنية متباينة ، فأحيانا لا باس بها ، وأحيان أخرى يسودها التوتر و الانفعالية.

8- يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا بنفس المعاملة مع اي موظف عادي و بسيط لا يملك أي شهادة، فلا يملك أي اهتمام يذكر.

9-لايوجد نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات في مؤسستي، كونها قرارات عشوائية،غير صارمة،غير عادلة،و لا تخضع للقوانين المعمول بها في الوظيف العمومي.

المحور الثاني :

1-المسؤول لا يعير أهمية لاقتراحاتنا ولا لابتكاراتنا إذ نعتبر أخر شخص يستمع إليه.

2- الأمور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي : عدم المساواة في العمل بين الموظفين،عدم منح الإمكانيات المادية اللازمة لانجاز الأعمال الضغط على موظف دون الأخر في كمية العمل المسند إليه،عدم تطبيق القوانين المعمول بها في العمل، عدم وجود الترقيات و الامتيازات للموظف.

3- علاقتي بمسؤولي في العمل هي علاقة عمل و فقط.

4- عند تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ، سيؤدي هذا الأمرإلىإثارة الانفعال بداخلي ، و يشعرني هذا بالظلم ،و عدم تقديري كموظف ينتمي الى المؤسسة.

5- عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم من خلال عدم تقديرهم وعدم احترام أرائهم ، فهو تعبير صريح على تهميش الكفاءة.

6- بقائي في مؤسستي مرتبط بالأجر و الرزق فقط.

7- أرى موقعي في العمل هو مناسب مقارنة بالخبرة المهنية المكتسبة ، و ليس بالنسبة للمستوى التعليمي .

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي لتصرفت بكل عقلانية و صواب و تطبيق القوانين المعمول بها في إصدار قراراتي .

المحور الثالث :

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بعدم وجود مشاكل مع الرئيس و زملاء العمل.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي40 %.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين يساهم في الرضا الوظيفي، لان هذا الأمر يعتبر تحفيز للموظف و انه عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة.

4- إشراك الموظف في التسيير يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديه ، لان هذا الأمر يجعله أكثر ديناميكية ،و ينمي الرغبة في الإبداع لديه و بالتالي تحمل المسؤولية.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف راض عن عمله هي: توفير الامكانيات المادية في العمل،توفير المكافات و الحوافز المختلفة، ترقية الموظف، التكوين، الاتصال وضمان درجة عالية من تدفق المعلومات، تحقيق العدالة التنظيمية، الابتعاد عن سياسة التفضيل و احتكار العمل و تهميش الاخر.

6- الأضرار التي يسببها عدم رضا الموظف عن وظيفته هي: الخمول و عدم الرغبة في العمل،عدم الالتزام في العمل،عدم احترام مواعيد العمل، الرغبة في تغيير مكان العمل .

الحالة العشرون:

الجنس: أنثى.

السن: 42 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنة.

المنصب المشغول :عون إدارة.

المحور الأول:

1- لا تملك المؤسسة أي معلومات حول مؤهلات الموظفين وهذا نظرا لطبيعة الأعمال الموكلة للموظفين لا تتماشى مع مجال دراستهم و تكوينهم.

2-مكانة التكوين تكاد تكون منعدمة ،و في إطار محدودجدا وإذا مست لاتمس الموظف البسيط.

3- لاتعتني المؤسسة بالكفاءات فكل العمال يعملون على حد سواء.

4- نظام توزيع الأجور نظام ثابت لايراعي طبيعة المهام الموكلة.

5- معيار الأقدمية هو الوحيد المراعي للترقيات.

6-لا يوجد نظام خاص بالمكافآت و الحوافز،المهم لديهم هو انجاز العمل و فقط.

7- علاقة المسؤول بالموظف علاقة عمل فقط.

8- المسؤول لا يعير أهمية لذوي الشهادات العليا.

9- بالنسبة لنظام اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة التي أعمل بها معظم القرارات تعسفية شخصية.

المحور الثاني:

1- يتعامل المسؤول مع اقتراحات و ابتكارات الموظفين بكل برودة و احتقار، و لا يعمل بها أبدا.

2- الأمـور التي تساهم في الشعـور بالاكتئاب لدى الموظف هي: عدم توفير الشروط الملائمة للعمل، و عدم مراعاة الظروف الاجتماعية للموظف.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل فقط، خالية من العلاقات الاجتماعية.

4- إذا ما تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي، أصيب بالصدمة لعدم اخذ رأيي بعين الاعتبار مما يدل على عدم احترام مكانتي و رغباتي في العمل.

5- عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم من خلال عدم تقديرهم وعدم احترام أرائهم، فهو تعبير صريح على تهميش الكفاءة.

6- بقائي في المؤسسة التي اعمل بها مرتبط بالضمير المهني و الاحترام.

7- بقائي في العمل مرتبط بقربه من مقر سكناي فقط.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي لكنت صارما في اتخاذ القرارات، لأنني ألاحظ أن هناك نوع من التسيب في العمل.

المحور الثالث:

1- شعـــوري بالرضـــا و الاستقـــرار في العمـــل مرتبـــط بأدائي الجيد لمختلف الأعمال المسندة إلي، و السير الحسن للمرفق العام، و كذا الاحترام المتبادل بين الموظفين.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 50%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين يساهم في الرضا الوظيفي، لان هذا الامر يعتبر تحفيز للموظف و انه عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة.

4- يساهـــم إشراك الموظفيـن في عملية التسيير في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال إبراز قدراتهم و مؤهلاتهم ، و هذا ما يعزز الثقة لدى الموظف.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصـــل إلى الرضا في العمل هي: الاحترام المتبادل بين المسؤول والموظف، و بين الموظفين فيما بينهم ،الأجر ، المكافآت و الحوافز،الدورات التكوينية ،تقدير الكفاءات

6- يترتـــب عن عدم رضا الموظـف عن وظيفتـــه التقاعـس عن أداء واجباتـــه الوظيفيـــة، الإهمال و اللامبالاة، الرغبة في تغيير المؤسسة .

الحالة الواحد والعشرون:

الجنس: أنثى.

السن: 47 سنة.

المستوى التعليمي:ثانوي.

الخبرة المهنية :17 سنة.

المنصب المشغول :عامل مهني من المستوى الاول.

المحور الأول:

1-نعم ،تملك مؤسستنا المعلومات الكافية حول مؤهلات و خبرات الموظفين،لكن لا تهتم لذلك.

2-مكانة التكوين تكاد تكون منعدمة ،و في إطار محدودجدا وإذا مست لاتمس الموظف البسيط.

3-تعتني مؤسستنا بالكفاءات من خلال جعلهم يشغلون مناصب في مختلف المصالح و الاختصاصات.

4-يخضع نظام توزيع الاجور للوظيف العمومي ، حسب الرتب و الاصناف.

5-المعايير التي تتم من خلالها الترقيات في مؤسستنا هي الاقدمية و الشهادات.

6-لايوجد نظام خاص بالمكافآت و الحوافز،المهم لديهم هو انجاز العمل و فقط.

7-تختلف علاقة العمل في المصالح المهنية حسب الجدية في العمل ، فاذا كان سير العمل جيد، تكون العلاقة جيدة،اما اذا كان هناك تاخر في انجاز العمل ، فانه تكون هناك ردود فعل سلبية من طرف المسؤول.

8- المسؤول لا يعير أهمية لذوي الشهادات العليا.

9-بالنسبة لنظام اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة التي أعمل بها معظم القرارات تعسفية شخصية.

المحور الثاني:

1-المسؤول لا يعير أهمية لاقتراحاتنا ولا لابتكاراتنا إذ نعتبر أخر شخص يستمع إليه.

2- الأمور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي : كثرة المهام الموكلة للموظف و عدم المساواة بين الموظفين .

3- علاقتي بالمسؤول علاقة جيدة و احترام متبادل.

4- إذا ما تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ،أصيب بالصدمة لعدم اخذ رأيي بعين الاعتبار مما يدل على عدم احترام مكانتي و رغباتي في العمل.

5- بالطبع عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم ،لان عدم الأخذ باقتراحات و أراء الموظفين يشعرهم بانعدام مكانتهم في المؤسسة.

6- بقائي في المؤسسة التي اعمل بها حاليا مرتبط بالأجر وكسب الرزق فقط .

7- انا راضية عن موقعي في العمل.

8- لو كنت الرئيس في المؤسسة التي أعمل بها في يخص اصدار القرارات فكنت اشراك الموظف في اتخاذها لأن هذا الموظف هو من سوف يطبق القرارات.

المحور الثالث:

1-احساسي بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط باتقان العمل و التفاهم مع الزملاء و المعاملة الحسنة.

2-نسبة شعوري بالرضا في العمل 70 %.

3- الحـــوار و المعاملـــة الحسنــة من طرف المسؤول اتجاه موظفيه تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، لان هذا الأمر يرفع من روحهم المعنوية.

4- إشراك الموظف في التسيير و اتخاذ القرارات يساهم في تحسين معنوياته و يحقق الرضا لديه.

5- المؤشــرات التي تجعل الموظف يصل إلى الرضا في العمل هي: الاحترام المتبادل بين المسؤول و الموظف ،و بين الموظفين فيما بينهم ،توفير ظروف العمل الملائمة.

6- نتائج عدم الرضا في العمل و الشعور بالإحباط هي: وجود نزاعات و صراعات في العمل، قلة المردودية في العمل، انعدام المسؤولية في أداءالأعمال.

الحالة الثانية والعشرون:

الجنس: أنثى.

السن: 38 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنة.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الأول:

1- حسب رايي، المؤسسة التي اعمل بها لاتملك المعلومات الكافية حول مؤهلات و خبرات موظفيها.

2- لا يحظى التكوين في مؤستنا باي مكانة تذكر، فهو منعدم، و ان وجد فيتم احتكاره لفائدة بعض الموظفين دون الاخرين.

3-لا يوجد أي نوع من الاهتمام أو الاعتناء بالمؤسسة ،فالكل سواسية أمام المسؤول.

4- نظام توزيع الأجور يخضع للتصنيف الذي حدده الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم منخلالها الترقيات هي:الشهادة، الخبرة،التكوين، الاقدمية،لكن نادرا مايكون هناك ترقيات.

6- ليس هناك نظام معين للمكافآت و الحوافز، المنحة الوحيدة التي يتم استلامها هي منحة المردودية كل ثلاثة أشهر.

7- علاقتي بالمسؤول هي علاقة مهنية ، لكن على العموم هي علاقة متفاوتة من موظف إلى أخر.

8- في مؤسستنا لا يوجد الكثير من أصحاب الشهادات العليا، فلا فرق بينها و بين بقية أصحاب الشهادات الأدنى.

9- لا يوجد نظام معين لاتخاذ القرارات في مؤسستنا، فاتخاذ القرارات تتميز بالمركزية .

المحور الثاني :

1- في بعض الاحيان ياخذ المسؤول باقتراحات بعض الموظفين اذا كانت تخدم العمل و تسرع من انجازه خاصة في الحالات الاستعجالية ،لكن دون ذلك لا ياخذ بالاقتراحات.

2- الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتاب هي: عدم الاحترام بين الموظفين عدم مراعاة الطروف الاجتماعية للموظف في العمل ، انعدام التكوين ، قلة فرص الترقيات.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل لا غير.

4- إذا صادفت وتم تغييري من قسم لأخر فأكيد سوف أشعر بالإستياء و غضب من المسؤول ومن الجهة المشاركة في هذا القرار.

5- في رأيي عدم إشــراك الموظف في اتخــاذ القرارات مرجح إلى عدم توافق وجهات نظر المسؤول و الموظف.

6- بقائي في المؤسسة التي أعمل بها مرتبط بتوفر فرص عمل أخرى أفضل من مؤسستي.

7- موقعي في العمل يتحدد من خلال الاعمال التي اقوم بها، و حجم المسؤوليات الموكلة الي.

8- لو كنت الرئيس ،لاتخذت القرارات بكل شفافية، ومسؤولية ،ووفقا للقوانين و الاعراف المعمول بها

المحور الثالث:

1- احساسي بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمعاملة المسؤول، وانتهاج سياسة المساواة و تطبيق القانون على الجميع، و الاحترام المتبادل بين الموظفين، و عدم تدبير المكائد و الدسائس من طرف الموظفين.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 50%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و موظفيه يساهم في الرضا الوظيفي اكيد ، فهذا الامر يعتبر من ابرز المحفزات المعنوية التي من شانها ان ترفع من اداء الموظف في العمل.

4- بالطبع اشراك الموظف في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي، فهذا ينمي روح المبادرة لدى الموظف ، لكن ما هو ملاحظ في مؤسستي انه لا يؤخذ برأي الموظف من طرف المسؤول.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: تقدير الموظف عند اداء واجباته باحسن وجه و تحفيزه من اجل ان يبذل المزيد من الجهد و اتقان عمله.

6- الأضـــرار التـــي تترتـــب عن عـــدم رضا الموظف عن وظيفته و شعوره بالإحباط اتجاه عمله هي : التماطل في أداء الأعمال، عدم الالتزام اتجاه المؤسسة، انتظار وقت الخروج من المؤسسة بفارغ الصبر.

الحالة الثالثة والعشرون:

الجنس: أنثى.

السن: 38 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنة.

المنصب المشغول :متصرف إداري.

المحور الأول:

1- للأسف الشديد فان المؤسسة لا تملك المعلومات الكافية عن مؤهلات و خبرات موظفيها ، و إلا كيف نفسر وجود موظفين في غير مناصبهم التي تعكس شهاداتهم.

2- لا يحظى التكوين في مؤسستنا بأي مكانة تذكر ، فهو منعدم، و إن وجد فيتم احتكاره لفائدة بعض الموظفين دون الآخرين.

3- مؤسستـــي لا تـقـدر و لا تشجع الكفاءات الفعالة أبدا، التي من شانها أن تقدم الأفضل للمؤسسة، فهي تعامل شأنها شأن الموظف العادي.

4- نظـام توزيـع الاجور لا يرتقي الى مستوى احتياجات و تطلعات الموظف، فهـو ضعيـف جـدا و يخضع لتصنيف و ترتيب الوظائف حسب الوظيف العمومي .

5- تتم الترقية بالمحاباة، و إلا كيف نفسر أن موظف لم تتم ترقيته لمدة طويلة ،بالرغم من امتلاكه شهادات.

6- المكافآت و الحوافز غير موجودة ، أوبالأحرى غير مطبقة ، غير تلك المنحة التي تمنح لنا بعد التنقيط كل ثلاثة أشهر(منحة المردودية).

7- علاقة المسؤول بالموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة مهنية بامتياز، من خلال تقسيم المهام الإدارية و متابعة مدى تنفيذها.

8- يتعامـــل المسؤول مع أصحـــاب الشهادات العليـــا بصفة عاديـة، من خلال أداء الواجب المهني و بالمردودية المطلوبة، فالأداء الجيد للمهام و الأعمال هو أساس التعامل بين المسؤول و الموظف دون النظر إلى الشهادة.

9- لا يوجد أي نظام استشاري لاتخاذ القرارات في مؤسستنا، فهو يخضع للسلطة التقديرية للمسؤول.

المحور الثاني :

1- يتعامل المسؤول مع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظفين بتحفظ .

2- الأمور التي تبعث على الاكتئاب في العمل هي: الروتين، انعدام الحوافز، ضعف الراتب الشهري،عنصر التهميش في العمل من طرف المسؤول،ظروف العمل الغير ملائمة،عدم تحقيق الأهداف العامة و الخاصة مقارنة بالجهد المبذول.

3- علاقتي مع المسؤول هي علاقة عمل يسودها الاحترام.

4- إذا ما تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ، أحاول الاستفسار أولا عن السبب ، و على حسب ملائمــة القسم الذي تم التغيير إليه ،فإذا كان غير ملائم أصيببالإحباط و الشعور بعدم احترام رغباتي و قدراتي في العمل.

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يساهم في احباطه، من خلال تكريس نظرية اللاوجود بالنسبة للموظف.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالاجر لا غير، و إذا ما توفرت فرص أحسن، أكيد فأنني سأغير المؤسسة.

7- موقعي في عملي أراه إداريا بحتا، من خلال تنفيذ و تسيير بعض الملفات الإدارية دون الحق في البت فيها .

8- لو كنت رئيسا اعتمد في اتخاذ القرارات على اللجان الاستشارية و القانونية مسبقا، و دون التسرع فيها ،الابتعاد عن العاطفة و النزعة الانتقامية، إسناد الحيثيات الدقيقة و الصحيحة ذات الصلة بالقرار.

المحور الثالث:

1- شعوري بالرضــا و الاستقرار في العمــل مرتبط بالاحتـرام و تقديــر الاجتهادات الفردية في العمل، و كذلك الحصول على جميع الحقوق المهنية المشروعة دون الحاجة للوساطة في ذلك.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل 50 %.

3- الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين يساهم في الرضا الوظيفي من خلال فك الانسداد الذي يكون بين الطرفين من خلال الهيبة التي تفرضها السلطة، كما يساهم الى حد كبير في زيادة مردودية العامل.

4- إشراك الموظفين في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي للموظف من خلال فرض نظرية الانتماء الى المؤسسة و تحمل المسؤولية.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: الجدية في العمل، حب المبادرة و الاقتراح، و الابتكار.

6- النتائج التي تترتب عن عدم رضا الموظف في وظيفته هي عدم تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التقاعس في العمل ، مع تنمية روح اللاانتماء للمؤسسة.

الحالة الرابعة والعشرون:

الجنس: أنثى.

السن: 46 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :18 سنة.

المنصب المشغول :مهندس معماري.

المحور الأول:

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين بخصوص مؤهلاتهم و خبراتهم ، من خلال مكتب المستخدمين الذي يحتوي على معلومات حول الموظفين من اول يوم الذي تم فيه التنصيب.

2- لا توجد أي مكانة للتكوين في مؤسستنا، فمنذ دخولي اليها لم استفد من التكوين ،بالرغم من وجود معهدين خاص بتكوين الاداريين و المهندسين للتكوين و الاطلاع على كل ماهو جديد في الميدان.

3- لا تعتني مؤسستنا بالكفاءات المتواجدة بها .

4- النظام الذي يخص توزيع الأجور هو ليس من اختصاص المؤسسة التي اعمل بها ، بل يخضع لنظام الوظيف العمومي .

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات هي: المسابقات المهنية، الاقدمية، الشهادات.

6- ليس هناك أي نظام معتمد فيما يخص الكفاءات و الحوافز،ماعدا منحة المردودية كل ثلاثة اشهر.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في مختلف المصالح المهنية هي علاقة عمل فقط ، إلا ان هناك بعض الموظفين المقربين اليه و لا يتم معاملتهم كباقي الموظفين أي هناك بعض التحيز في المعاملة

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا بصفة عادية شانهم شان الموظف العادي

9- النظام الوحيد المعتمد في مؤسستنا فيما يخص اصدار القرارات هو مركزية القرار، و دون مناقشة

المحور الثاني :

1- يتعامل المسؤول مع اقتراحات و ابتكارات الموظفين بكل برودة و احتقار، و لا يعمل بها ابدا.

2- الأمور التي تبعث على الاكتئاب في العمل هي: عنصر التهميش في العمل من طرف المسؤول،توزيع المناصب و الترقيات على أساس المحاباة،ضعف التمثيل النقابي.

3- علاقتي مع المسؤول هي علاقة عمل يسودها الاحترام المتبادل.

4- إذا ما تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي،أصيب بالصدمة لعدم اخذ رأيي بعين الاعتبار مما يدل على عدم احترام مكانتي و رغباتي في العمل.

5- عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم من خلال عدم تقديرهم وعدم احترام أرائهم، فهو تعبير صريح على تهميش الكفاءة.

6- بقائي في المؤسسة التي اعمل بها مرتبط بالوضعية الاجتماعية.

7- موقعي في العمل غير مناسب لمؤهلاتي و شهادتي المتحصل عليها.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي لاعتمدت في اصدار القرارات على التشاور و تبادل الاراء مع الموظفين، و ليس حسب رغباتي و مصالحي الشخصية .

المحور الثالث :

1- شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمنح فرص الترقية و التحفيز و الحقوق المهنية.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي50%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، لان هذا الامر يعزز فرص الابتكار و خلق الثقة لدى الموظف ،و تنمية روح الالتزام في العمل من خلال شعوره بالانتماء للمؤسسة.

4- إشراك الموظفين في التسيير يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال زرع الثقة لدى الموظف على تحمل المسؤولية، و يعزز مكانته في المؤسسة مما يؤدي الى رفع روحه المعنوية التي تساهم في تحسين الاداء الوظيفي.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا عن وظيفته هي: تقدير الموظف عند اداء واجباته باحسن وجه و تحفيزه من اجل ان يبذل المزيد من الجهد و اتقان عمله.

6- الاضرار التي يسببها عدم رضا الموظف عن وظيفته هي :قلة المردودية في العمل،عدم تطوير اساليب العمل،عدم المبالاة،كثرة الغيابات،عدم تحمل المسؤوليـــة،عدم القـدرة على اتخاذ القرارات حتى و ان كانت بسيطة مما يؤدي الى الانسداد.

الحالة الخامسة والعشرون:

الجنس: ذكر.

السن: 52 سنة.

المستوى التعليمي: متوسط.

الخبرة المهنية :12 سنة.

المنصب المشغول :عامل مهني مستوى اول.

المحور الأول:

1- للأسف الشديد فان المؤسسة لا تملك المعلومات الكافية عن مؤهلات و خبرات موظفيها، و إلا كيف نفسر وجود موظفين في غير مناصبهم التي تعكس شهاداتهم.

2- مكانة التكوين بالنسبة للعمال على مستوى المؤسسة التي أعمل بها منعدم و لا يعيرونه أي اهتمام.

4- نظام توزيع الاجور يخضع للتصنيف و الرتب المعمول بها في الوظيف العمومي.

5- المعايير التي يتم من خلالها الترقيات، هي الاقدمية.

6- ليس هناك نظام معين للمكافات و الحوافز، المنحة الوحيدة التي يتم استلامها هي منحة المردودية كل ثلاثة اشهر.

7- علاقة المسؤول بالموظفين في المصالح المهنية ،هي علاقة احترام، لكن تختلف في بعض الاحيان حسب أهمية المصلحة و الأعمال التي تنطوي تحتها.

8- يتعامل المسؤول مع اصحاب الشهادات العليا كجميع الموظفين، ليس هناك فرق.

9- لا يوجد نظام معين لاتخاذ القرارات في مؤسستنا، فرئيس الدائرة هو المسؤول الاول عن اصدار التعليمات و اتخاذ القرارات.

المحور الثاني :

1- يتعامل المسؤول مع اقتراحات و ابتكارات الموظفين بكل برودة و احتقار، و لا يعمل بها ابدا.

2- الأمور التي تبعث على الاكتئاب في العمل هي: عنصر التهميش في العمل من طرف المسؤول،ضغط العمل، الاجر المنخفض.

3- علاقتي مع المسؤول هي علاقة عمل يسودها الاحترام.

4- إذا ما تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي، فان هذا الامر لا يعجبنيو يدل على عدم احترام رغباتي في العمل.

5- عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في إحباطهم من خلال عدم تقديرهم وعدم احترام أرائهم ، فهو تعبير صريح على تهميش الكفاءة.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالأجرو كسب الرزق،بالإضافة الى قربها من مكان سكني.

7- ليس هناك موقع محدد لأنني مطالب بتأدية جميع المهام و الأعمال المسندة إلي.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستي أعطي كل ذي حق حقه أي حسب مردودية الموظف.

المحور الثالث :

1-إحساسي بالرضا و الاستقرار في عملي مرتبط بطريقة التعامل معي.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل حوالي 50%.

3-الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين من أهم العوامل التي تعزز بوادر الرضا الوظيفي ،وارتفاع مؤشرات الروح المعنوية من خلال التقدير و الاحترام.

4- اشراك الموظف في التسيير له دور كبير في رفع معنوياته و تحقيق الرضا لديه ،فيشعر انه فعال و ذو اهمية بالنسبة للمؤسسة.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف راض عن عمله هي: توفير الامكانيات المادية في العمل، توفير المكافات و الحوافز المختلفة.

6- يترتب عن عدم رضـا الموظف عن وظيفتـه التقاعـس عن اداء واجباتـه الوظيفيـة، الاهمـال و اللامبالاة، الرغبة في تغيير المؤسسة .

الحالة السادسة والعشرون:

الجنس: انثى.

السن: 34 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

الخبرة المهنية :10 سنة.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الأول:

1- حسـب رأيي ربمـا تمتلك المؤسسـة المعلومـات الكافيـة حول الموظفيـن من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم، و لكن تتغاضى عمدا عنها.

2- لا يوجد تكوين على مستوى مؤسستنا، أو أننا لا نسمع به حتى.

3 – مؤسستنا تهمش الكفاءات وتحبطها و لا تهتم بها.

4- نظام توزيع الأجور يخضع لنظام الوظيف العمومي حسب الرتب و الاصناف و الدرجات.

5- المعايير الخاصة بالترقيات تعتمد على الاقدمية و المعرفة او مايسمى الواسطة.

6- لا يوجد نظام معين تعتمد عليه المؤسسة التي اعمل بها فيما يخص المكافآت و الحوافز، بل لا توجد بتاتا.

7- علاقتي بالمسؤول هي علاقة متذبذبة.

8- في مؤسستنا لا يوجد الكثير من أصحاب الشهادات العليا ،فلا فرق بينها و بين بقية أصحاب الشهادات الأدنى.

9- لا يوجد نظام معين لاتخاذ القرارات في مؤسستنا، فاتخاذ القرارات تتميز بالمركزية .

المحور الثاني:

1-المسؤول لا يعير أهمية لاقتراحاتنا ولا لإبتكاراتناإذ نعتبر اخر شخص يستمع إليه.

2-من بين الأشياء التي تساهم في اكتئاب الموظف في العمل:عدم الاستماع لانشغاله، عدم تقدير مجهوداته، إسداء الأوامر بطرق تعسفية،عدم المساواة.

3- علاقتي بالمسؤول علاقة عادية و سطحية.

4- اذا تم تغييري الى قسم اخر دون استشارتي، اشعر بالظلم ،الذي يؤثر سلبا على معنوياتي في العمل

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي الى حالة من الاحباط الشديد لدى الموظف،نتيجة احساسه بعدم التقدير من طرف المؤسسة.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالاجر ،و توفر الظروف المهنية الملائمة.

7-أما بالنسبة لوجهة نظري حول موقعي في العمل، موقع سطحي لايعكس ما درسته ولايعكس مقوماتي الشخصية ولا قدراتي.

8- لو كنت الرئيس في المؤسسة التي أعمل بها فانني اعتمد في اصدار القرارات على اشراك الموظف في اتخاذها لأن هذا الموظف هو من سوف يطبق القرارات.

المحور الثالث :

1- الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل مرتبط بمدى تفهم المسؤول و حسن تقديره للمجهودات المبذولة من طرف الموظف.

2- نسبة شعوري بالرضا في عملي هي 50%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول اتجاه موظفيه تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ،لان هذا الأمر يرفع من روحهم المعنوية.

4- اشراك الموظف في التسيير و اتخاذ القرارات يساهم في الرضا الوظيفي لأنه يجعل الموظف يشعر بروح المسؤولية تجاه اداء عمله دون رقابة من المسؤول .

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى درجة الرضا في العمل هي: العلاوات،الترقيات، التقدير و الاحترام.

6- نتائج عدم الرضا في العمل و الشعور بالاحباط هي: التهاون و الخمول في العمل ،قلة المردودية في العمل، تعزيز عامل البيروقراطية، انعدام المسؤولية في اداء الاعمال.

الحالة السابعة والعشرون:

الجنس: انثى.

السن: 39 سنة.

المستوى التعليمي:جامعي.

الخبرة المهنية :12 سنة.

المنصب المشغول :متصرف اداري.

المحور الأول:

1- تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم، و لكن لا تعيرها اي اهتمام.

2- منذ التحاقي بالمؤسسة لم استفد من التكوين، و لم نسمع به يوما.

3- لم اشهد على مستوى مؤسستي اي تقدير للكفاءات ،فيتم التعامل معها مثلها مثل اي موظف عادي.

4- النظام الذي يخص توزيع الاجور هو ليس من اختصاص المؤسسة التي اعمل بها، بل يخضع لنظام الوظيف العمومي .

5- الترقيات فإنها تكون حسب الاقدمية في العمل أو على أساس الشهادة .

6- لا يوجد نظام معين تعتمد عليه المؤسسة التي اعمل بها فيما يخص المكافآت و الحوافز، الا تلك منحة المردودية كل ثلاثة اشهر.

7- علاقتي بالمسؤول هي علاقة مهنية، لكن على العموم هي علاقة متفاوتة من موظف إلى أخر.

8- في مؤسستنا لا يوجد الكثير من أصحاب الشهادات العليا ،فلا فرق بينها و بين بقية أصحاب الشهادات الأدنى.

9- لا يوجد نظام معين لاتخاذ القرارات في مؤسستنا، فاتخاذ القرارات تتميز بالمركزية .

المحـــور الثانـــي:

1-المسؤول لا يعير أهمية لاقتراحاتـنـا ولا لإبتكاراتنـا اذ يعتبـر هذا بالنسبة له تدخـل في قراراتـه و صلاحياته.

2-من بين االامور التي تساهم في اكتئاب الموظف في العمل:عدم الاستماع لانشغاله، عدم تقدير مجهوداته، إسداء الأوامر بطرق تعسفية ،التعالي في التعامل مع الاقتراحات، انعدام المساواة بين الموظفين.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل.

4- عند تغييري من قسم لاخر دون استشارتي، اقابل هذا التصرف بنوع من الاستياء و التذمر من حالة عدم التقدير و الاحترام لهذه الحالـة، و احاول الاستفسار عن الامـر، خاصـة اذا كان القسـم او المصلحة لا يتلاءم مع مؤهلاتي و شهادتي.

5- عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات يساهم الى درجة كبيرة في احباطه، لانه يعتبر هذا الامر تشكيك في قدراته على تحمل المسؤولية، و عدم فعاليته في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

6- بقائي في المؤسسة مرتبط بالمنصب الذي يمكن ان اصل اليه من خلال منحي ترقية ما، و كذلك تقديري و احترام مجهوداتي، بالاضافة للاجر و المكافاءات.

7-أما بالنسبة لوجهة نظري حول موقعي في العمل، موقع سطحي لايعكس ما درسته ولايعكس مقوماتي الشخصية ولا قدراتي و مؤهلاتي.

8- لو كنت الرئيس في مؤسستيلاعتمدت في إتخاذ القرارات على مبدأ المشاركة و التشاور مع الموظفين لايجاد الحلول المشتركة.

المحـور الثـالـث:

1- شـعوري بالرضـا و الاستقـرار في العمل مرتبـط بمنح فرص الترقية و التحفيز و الحقوق المهنية، و العدل و المساواة في العمل.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي50%.

3- الحوار و المعاملة الحسنة من طرف المسؤول يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، لان هذا الامر يعزز فرص الابتكار و خلق الثقة لدى الموظف، و تنمية روح الالتزام في العمل من خلال شعوره بالانتماء للمؤسسة.

4- اشراك الموظف في التسيير يساهم في الرضا الوظيفي، من خلال تعزيز مبدأ التشاركية في العمل و تحمل المسؤوليات ،و تحقيق الذات لدى الموظف.

5-المؤشرات التي تجعل الموظف راض عن عمله هي: توفير الامكانيات المادية في العمل،توفير المكافات و الحوافز المختلفة، ترقية الموظف، التكوين، الاتصال وضمان درجة عالية من تدفق المعلومات، تحقيق العدالة التنظيمية، الابتعاد عن سياسة التفضيل و احتكار العمل و تهميش الاخر.

6- نتائج عدم رضا الموظف عن وظيفته و شعوره بالإحباط اتجاه عمله تتمثل في التقاعس في اداء المهام الموكلة للموظف مما يؤثر على حجم و نوعية العمل المنجز ،بالإضافة الى الحالة النفسيـــة السيئـــة التي يكون عليها الموظف و التي تغلب عليها حالة الملل و اللارغبة في التقدم و الانجاز.

الحالة الثامنة والعشرون:

الجنس: ذكر.

السن: 58 سنة.

المستوى التعليمي: متوسط.

الخبرة المهنية :22 سنة.

المنصب المشغول : سائق.

المحـــور الأول:

1- تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول خبرات و مؤهلات الموظفين ، من خلال الملفات المتواجدة على مستوى مكتب المستخدمين.

2- مكانة التكوين بالنسبة للعمال على مستوى المؤسسة التي أعمل بها منعدم و لا يعيرونه أي اهتمام.

3- لا تعتني مؤسستنا بالكفاءات المتواجدة بها .

6- لا يوجد أي نظام للمكافآت و الحوافز، حيث توجد منحة المردودية فقط كل ثلاثة أشهر.

7- علاقة المسؤول مع الموظفين تختلف من مصلحة مهنية الى اخرى، فهناك من يتعامل معهم بصفة دائمة نظرا لأهمية المهام الموكلة للمصلحة، و هناك من يتجاهلهم نتيجة قلة العمل معهم.

8- يتعامل المسؤول مع أصحاب الشهادات العليا كجميع الموظفين ، ليس هناك فرق.

9- ليس هناك نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات ، فرئيس الدائرة هو الوحيد الذي يقوم باصدار القرارات و الأوامر و التعليمات.

المحـور الثانـــي :

1- أحيانا يتم تقبل بعض الاقتراحات و الابتكارات من طرف المسؤول، في حالة ما اذا كانت تلك الاقتراحات تخدم مصلحة المؤسسة.

2- الأمور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل هي: المعاملة السيئة من طرف المسؤول و بعض الزملاء في العمل ، سياسة التمييز المطبقة بين الموظفين.

3- علاقتي بالمسؤول هي علاقة عمل و فقط.

4- في الحقيقة إذا تم تغييري إلى قسم أخر دون استشارتي ، فهو أمر طبيعي بالنسبة لي لأنني اعتدت على تغيير المصلحة فلا أبالي بذلك.

5- عدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات لا تساهم دائما في إحباطه ، حيث ان هناك بعض الموظفين لا يبالون تماما بهذا الأمر.

6- البقاء في المؤسسة مرتبط بكسب الرزق و الاجر فقط.

7- انا راضي عن موقعي في العمل.

8- لو كنت الرئيس في المؤسسة التي أعمل بها فيما يخص اصدار القرارات لكنت اشركت الموظف في اتخاذها لأن هذا الموظف هو من سوف يطبق القرارات.

المحـــور الثالـــث:

1- يرتبط شعوري بالرضا و الاستقرار في العمل بالمعاملة الجيدة من طرف المسؤول، و رفع الاجور.

2- نسبة شعوري بالرضا في العمل هي 80%.

3 –الحوار و المعاملة الحسنة بين المسؤول و الموظفين يساهم في الرضا عن العمل و ينتج ايجابيات اكثر من خلال زرع الثقة في الموظف على تحمل المسؤوليات ، و تقدير الذات .

4- يساهم اشراك الموظفين في التسيير في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الحفاظ على موارد المؤسسة ، و العمل على تطويرها و الحرص عليها.

5- المؤشرات التي تجعل الموظف يصل الى الرضا في العمل هي: الاحترام المتبادل بين المســـؤول و الموظف ،و بين الموظفين فيما بينهم ،الاجر ، المكافات و الحوافز.

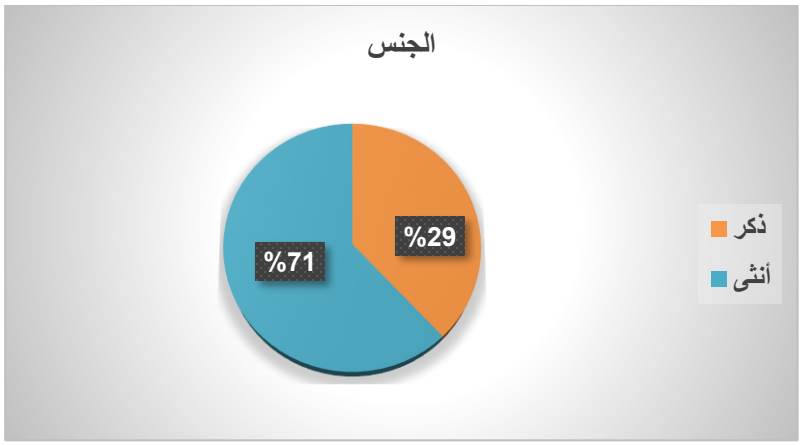
6- يتــرتب عن عــدم رضا الموظف عن وظيفتـــه التقاعـس عن اداء واجباتــه الوظيفـية، الاهمال و اللامبالاة، الرغبة في تغيير المؤسسة .

6-2 عرض و تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة :

البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس		
الفئة	التكرار	النسبة%
ذكور	8	28.6
إناث	20	71.4
المجموع	28	100

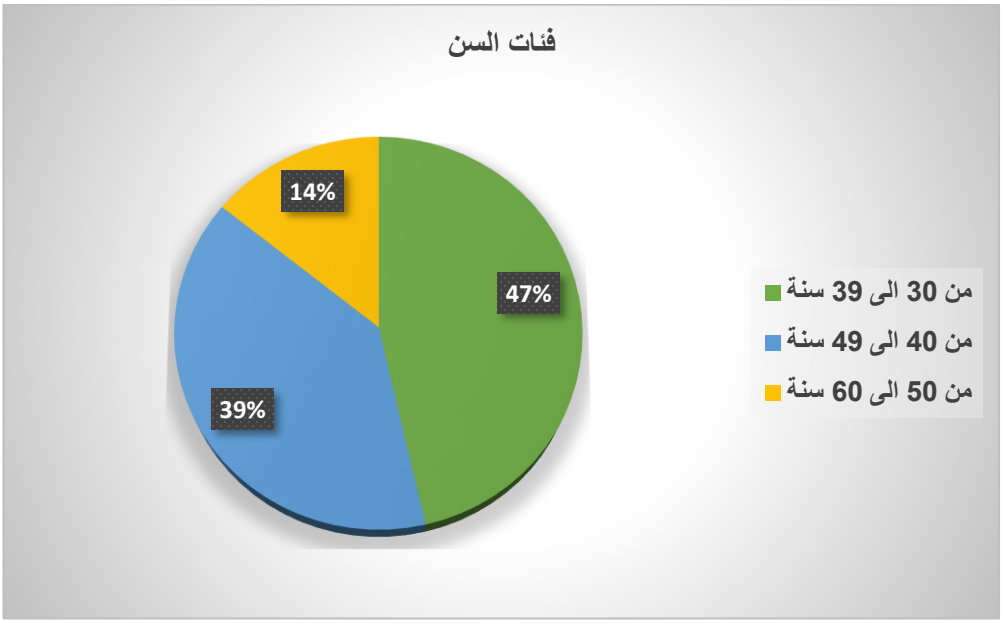


شكل رقم09: توزيع افراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 28.6%، بينما نسبة الإناث بلغت 71.4%، مما يبين أن أغلب المستجوبين من الموظفات في المؤسسة، من خلال المعطيات السابقة يظهر لنا جليا مدى التغيير الحاصل في البنية التنظيمية المجتمعية من خلال ولوج المراة الى عالم الشغل ، و ابراز روح التنافس لديها لتطوير ذاتها و مهاراتها لتحقيق الكفاءة المهنية الضرورية ،الامر الذي تسعى من خلاله لتحقيق قدر من الرضا النفسي،الاجتماعي و حتى الوظيفي.

جدول رقم 02: توزيع افراد العينة حسب السن

السن		
الفئة	**التكرار**	**النسبة%**
من 30 الى 39 سنة	13	46.4
من 40 الى 49 سنة	11	39.3
من 50 الى 60 سنة	4	14.3
المجموع	28	%100



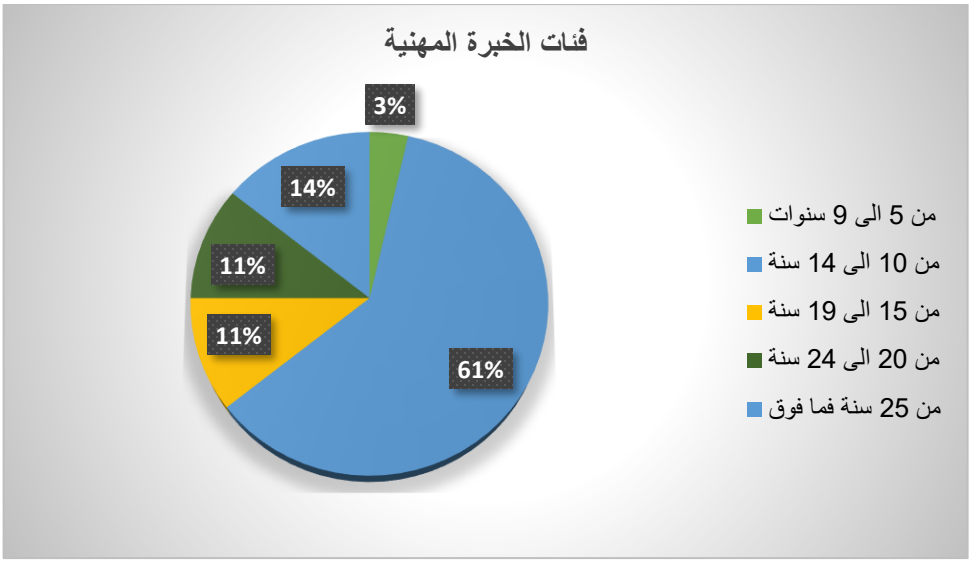
شكل رقم 10: توزيع افراد العينة حسب السن

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المستجوبين من فئة من 30الى 39 سنة بلغت 46.4%، وفئة من 40 الى 49 سنة بلغت 39.3%، بينما فئة من 50 الى 60 سنة بلغت 14.3%، مما يشير الى أن أغلب المستجوبين تتراوح أعمارهم بين الثلاثينيات والاربعينيات،الامر الذي يوضح لنا ان الفئة الشبانية في هذه الادارة هي الغالبة، و ما تحمله من طاقات و قدرات على

العمـل و الرغبة في الابداع و الابتكار من اجل الوصول الى طرق عمل جديدة و متميزة، اذا ماتوفرت الظروف البيئية التنظيمية الملائمة لذلك.

جدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		
الفئة	**التكرار**	**النسبة%**
من 5 الى 9 سنوات	1	3.6
من 10 الى 14 سنة	17	60.7
من 15 الى 19 سنة	3	10.7
من 20 الى 24 سنة	3	10.7
من 25 سنة فما فوق	4	14.3
المجموع	28	%100



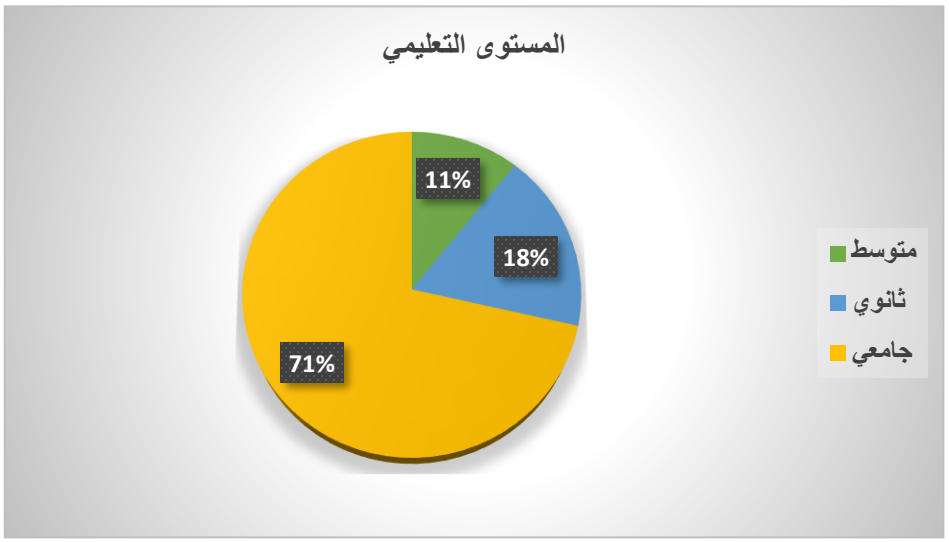
شكل رقم11: توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

من خـــلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة سنوات الخبـــرة من 10 إلى 14 سنة بلغـت نسبتـهم 60.7%، بينما فئـة من 15 الى 19 سنة وفئة من 12 الى 24 سنة بلغـت 10.7% علـى

التــوالي، والنسبة الأقل بينها هي فئة من 5 الى 9 سنوات%، فمعظم الموظفين لديهم خبرة لاباس بها في ميدان العمل تفوق10 سنوات مما ينعكس هذا الامر على سلوكاتهم التنظيميــة داخل ميــدان العمل ، و تطور مهاراتهم ،و حتى تغير اتجاهاتهم و ميولاتهم،و نظرتهم اتجاه البيئة التنظيمية التي يعملون بها.

جدول رقم 04: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
الفئة	**التكرار**	**النسبة%**
متوسط	3	10.7
ثانوي	5	17.9
جامعي	20	71.4
المجموع	28	%100



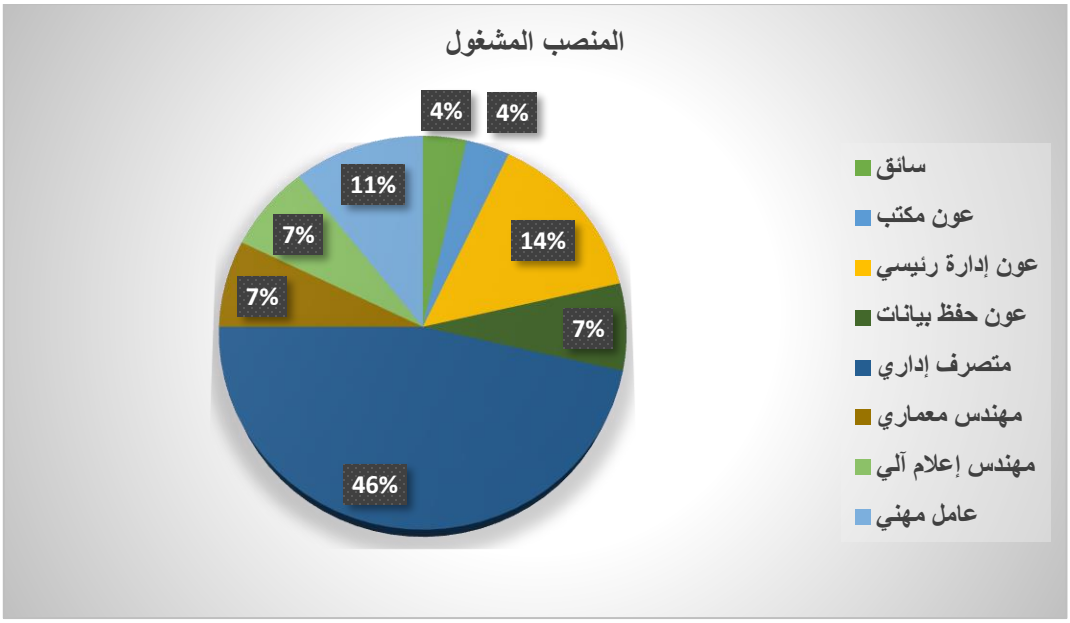
شكل رقم 12: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المتحصلين على تكوين جامعي تمثل 71.4%، بينما المتحصلين على مستوى ثانوي نسبتهم 17.9%، والنسبة الأقل يهي لذوي التعليم المتوسط بنسبة 10.7%، مما يشير الى أن أغلب الموظفين بالمؤسسة يحملون تكوينا أو شهادة جامعية.

بما ان نسبة كبيرة من الموظفين هم حاملين لشهادات جامعية ،فهم يتمتعون بالكفاءة العلمية اللازمة لبناء قاعدة مهنية تدفعهم لتحقيق الكفاءة العملية التي يتطلبها ميدان العمل ، و يعزز قدراتهم على مواجهة العراقيل المهنية و حل المشاكل التي يمكن ان يواجهها الفرد العامل داخل التنظيم، كما ان لديهم الوعي الكافي للمشاركة في التسيير و اتخاذ القرارات .

جدول رقم05: توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول

المنصب المشغول		
الفئة	**التكرار**	**النسبة%**
سائق	1	3.6
عون مكتب	1	3.6
عون إدارة رئيسي	4	14.3
عون حفظ بيانات	2	7.1
متصرف إداري	13	46.4
مهندس معماري	2	7.1
مهندس إعلام آلي	2	7.1
عامل مهني	3	10.7
المجموع	28	%100



شكل رقم13: توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين في منصب متصرف إداري تساوي 46.4%، تليها نسبة عون إدارة رئيسي بنسبة 14.3%، وعامل مهني بنسبة 10.7%، وعون حفظ بيانات بنسبة 7.1%، بينما فئة السائقين وأعوان المكاتب نسبتهم الأقل بـ 3.6% على التوالي، مما يشير الى أن أغلب الموظفين المستجوبين في الدراسة من فئة المتصرفين الإداريين، فهذه الادارة معظم موظفيها اطارات ادارية،ما يجعلها قادرة على تحقيق الكفاءة الادارية اللازمة، اذا ماوجدو التقدير اللازم، و تنمية روح الانتماء لديهم، و تعزيز الثقة بقدراتهم،واشراكهم في حل مشاكل العمل ، لبناء علاقات تنظيمية تسمح بتحقيق اهداف الفرد و المؤسسة معا.

6-2-1 عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الاولى:

جدول رقم06 : مدى امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول مؤهلات و خبرات الموظفين

السؤال	مدى امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول مؤهلات و خبرات الموظفين		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
لا تمتلك المؤسسة معلومات كافية حول الموظفين.	13	46.4	1
تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين دون اهتمام بها.	7	25.0	2
تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين.	4	14.3	3
عدم احترام التخصص في المهام يؤكد عدم امتلاك معلومات حول الموظف.	2	7.1	4
تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين ولكن تتغاضى عنها.	2	7.1	5
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	15.214		
القيمة المعنوية Sig	0.004		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع "عدم امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول الموظفين" فإن نسبة المصرحين بها بلغت 46.4% وهي النسبة الأكبر، بينما الذين صرحوا بأن "المؤسسة تمتلك المعلومات دون الاهتمام بها" تسير نسبتهم الى 25%، في حين أن من صرحوا بأن

"عدم احترام التخصص في المهام يؤكد عدم امتلاك معلومات حول الموظف" ومن صرحوا بـ " تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين ولكن تتغاضى عنها" نسبتهم 7.1% على التوالي.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 15.214 بقيمة معنوية قدرها0.004وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

هــذا يشيــر الى أن المؤسسة لا تمتلك معلومات كافية عن كفــاءات ومؤهلات وخبرات موظفيها،و هذا مايتنافى مع اسس المقاربة التسييرية للكفاءات التي تذهب الى تحقيق تميز المنظمات انطلاقا من خصوصية العنصر البشري الحديث، و تحقيق الخصوصية لا ياتي الا من خلال توفر قاعدة معلوماتية حول العناصر البشرية الموجودة ، او تلك التي يجب ان تكون.

وإن كانت تمتلك جزءاً منها فإنها تتغاضى عن ذلك، ومن مؤشرات عدم اهتمام المؤسسة بذلك عدم احترام التخصصات في توزيع المهام والمناصب والأقسام على الموظفين التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وتكوينهم،الامر الذي يدفع بالعنصر البشري الى انتهاج افعال تنظيمية دالة عن عدم رضاهم عن السياسة المنتهجة في المنظمة فيما يخص عدم احترام التخصص.

جدول رقم 07: المكانة التي يحظى بها التكوين في المؤسسة

السؤال	المكانة التي يحظى بها التكوين في المؤسسة		
الموضوعات	**التكرار**	**النسبة%**	**الرتبة**
لا يوجد تكوين بالمؤسسة.	10	35.7	1
لا توجد مكانة للتكوين ولا تمس الموظف البسيط.	9	32.1	2
لا يوجد تكوين ولا تعيره المؤسسة أي اهتمام.	6	21.4	3
لا توجد أهمية للتكوين في المؤسسة.	3	10.7	4
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	4.286		
القيمة المعنوية Sig	0.232		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع عدم وجود تكوين بالمؤسسة فإن نسبة من صرحوا بذلك 35.7 %، بينما 32.1% صرحوا بعدم وجود مكانة للتكوين ولا تمس الموظف البسيط، ونسبة 21.4% صرحوا بعدم وجودالتكوين ولا تعيره المؤسسة أي اهتمام، و10.7% من صرحوا بعدم وجود أهمية للتكوين في المؤسسة الحالية.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 4.286 بقيمة معنوية قدرها 0.232وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات غير دالة، أي أن الإجابات متقاربة.

مما يشير إلى أن المؤسسة لا يوجد بها تكوين ولا تعيره أي اهتمام وإن وجد فلا يستفيد منه الموظف البسيط في الرتب الدنيا للسلم الإداري، ويتم اخفاؤه عن الموظفين،هذا الاحتكار يعتبر اجحافا

في حق الموظفين ، و قلة احترام و تقدير من طرف الادارة في تنميـــة مهـــارات الموظـــف ، الذي يتبعه ترقية و زيادة في الاجر، فانعدام التكوين بالمؤسسة يحد من قدرة الابداع و الابتكار لدى الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة ،و من ثم يحول دون تحقيق بعض من المصالح و المنافع المهنية التي يسعى الموظف الى تحقيقها من وراء الوظيفة.

جدول رقم 08 : كيفية اعتناء المؤسسة بالكفاءات

السؤال	كيفية اعتناء المؤسسة بالكفاءات		
الموضوعات	**التكرار**	**النسبة%**	**الرتبة**
لا تعتني المؤسسة بالكفاءات المتواجدة فيها.	21	75.0	1
تهمش المؤسسة الكفاءات التي تعمل لديها.	5	17.9	2
تعتني المؤسسة بالكفاءات من خلال منحهم المناصب.	1	3.6	3
بدون إجابة.	1	3.6	4
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	38.857		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة للموظفين الذين صرحوابموضوع عدم اعتناء المؤسسة بالكفاءات المتواجدة فيها تمثل نسبتهم 75%، والذين صرحوا بتهميش المؤسسة للكفاءات التي تعمل لديها فنسبتهم 17.9%، بينما الذين صرحوا باعتناء المؤسسة بالكفاءات من خلال منحهم المناصب فنسبتهم 3.6% ونفس النسبة بدون إجابة.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 38.857 بقيمة معنوية قدرها 0.000وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

وهذا يشير الى أن المؤسسة التي يعمل بها الموظفون لا تهتم بالكفاءات وبذوي الشهادات العليا ويتضح ذلك من خلال تهميشهم حسب ما صرحوا به ، فغياب التكوين من جهة،و احتكار فرصه ان وجد،و انعدام تثمين السلوك الفردي و المبادرة من طرف المؤسسة من خلال التقدير و الحوافز المادية و المعنوية كما دعت اليه المفاربة التسييرية للكفاءات ،كلها مؤشرات على عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية ذات التعليم العالي او تلك التي تتمتع بمهارات مهنية معينة.

جدول رقم 09 : نظام توزيع الأجور في المؤسسة

السؤال	نظام توزيع الأجور في المؤسسة		
الموضوعات	**التكرار**	**النسبة%**	**الرتبة**
يخضع نظام الأجور للوظيف العمومي.	23	82.1	1
نظام الأجور غير مرن ولا يراعي طبيعة المهام.	2	7.1	2
نظام أجور غير عادل ومجحف بالمؤسسة.	2	7.1	3
بدون إجابة.	1	3.6	4
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	48.857		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع أن نظام الأجور في المؤسسة يخضع للوظيف العمومي فإن المصرحين به 82.1 %، و7.1% تباعاً صرحوا بأن نظام الأجور غير مرن ولا يراعي طبيعة المهام وغير عادل بل ومجحف أيضاً، و3.6% بدون إجابة.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 48.857 بقيمة معنوية قدرها 0.000وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

هذا يشير الى أن الغالبية من الموظفين ترى بأن نظام الأجور يخضع بصفة تامة للوظيف العمومي دون أي تغيير او تعديل او مرونة، كما ويرون بأنه نظام ظالم ومجحف في تقدير حقوق الموظفين وتقييـــم انجازاتــهم وكمية عملهم، فالادارة التي تقـع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبــة و المنظومة التحفيزية.

جدول رقم 10: المعايير التي يتم من خلالها الترقيات

السؤال	المعايير التي يتم من خلالها الترقيات		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
يخضع نظام الترقية للأقدمية والشهادة المتحصل عليها.	10	35.7	1
هناك سوء استخدام لمعايير الترقية في المؤسسة.	7	25.0	2
تتم الترقيات حسب قانون الوظيف العمومي لكن يتم التستر عليها.	5	17.9	3
تخضع الترقية لمعيار الأقدمية.	3	10.7	4
الترقيات حسب الأقدمية ولكن لا توجد ترقية	2	7.1	5
بدون إجابة.	1	3.6	6
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	12.286		
القيمة المعنوية Sig	0.031		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع خضوع نظام الترقية للأقدمية والشهادة المتحصل عليها فإن 35.7% صرحوا بذلك، و25% صرحوا أن هناك سوء استخدام لمعايير الترقية في المؤسسة، و17.9%صرحوا بأن الترقيات تتم حسب قانون الوظيف العمومي لكن يتم التستر عليه، و10.7% صرحوا بأن الترقية تخضع لمعيار الأقدمية، في حين أن 7.1% صرحوا بأن الترقيات تتم حسب الأقدمية ولكن لا توجد ترقية في المؤسسة، و3.6% بدون إجابة.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 12.286 بقيمة معنوية قدرها 0.031وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

وهذا يشير الى أن المؤسسة تعتمد بصفة مطلقة في نظام الترقية على الشهادة والأقدمية، التي يعتمد عليها قانون الوظيف العموميالمعمول به، ولكن هناك غياب للترقية في المؤسسة او أنه يتم التستر عليها.

فحـــالة التستر السائدة في هذه المؤسسة فيما يخص مصالح و منافع الموظفين المهنية كالتكوين و الترقية ،الدالة على اقصاء و تهميش الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة،يدفع الموظف الى انتهاج ردود افعال معادية للمنظمة كالاهمال و اللامبالاة و التذمر و الاستياء من كل الافعال التنظيمية المحيطة به، فالمدرسة السلوكية ذهبت الى ان السلوك هو مجموعة استجابات تصدر عن افراد ناتج عن مثيرات المحيط الخارجي طبيعيا كان او اجتماعيا في مواقف مختلفة (رد على المنبهات).

جدول رقم11: النظام المعتمد من طرف المؤسسة فيما يخص المكافآت والحوافز

السؤال	**النظام المعتمد من طرف المؤسسة فيما يخص المكافأت و الحوافز**		
الموضوعات	**التكرار**	**النسبة%**	**الرتبة**
يعتمد نظام المكافآت على المردودية فقط.	21	75.0	1
لا يوجد نظام مكافآت بالمؤسسة.	6	21.4	2
نظام غير قانوني لايعتمد على منح ايام العطل.	1	3.6	3
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	23.214		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع اعتماد نظام المكافآت على المردودية فقط فإن من صرحوا بها 75% من الموظفين، بينما 21.4% صرحوا بأنه لا يوجد نظام مكافآت بالمؤسسة، و3.6% صرحوا بنظام غير قانوني لايعتمد على منح ايام العطل.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 23.214 بقيمة معنوية قدرها 0.000وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

يشير هذا الى أن نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة يعتمد كلياً على المردودية كآلية للتشجيع على الإنجاز والتحفيز، ولكن يعتبرها الموظفون آلية غير عادلة أو أنها لا تعتبر نظام مكافآت بنسبة لهم، كما أن المكافآت و التعويضات عن الساعات الاضافية و العمل ايام العطل غير واردة تماما في هذه المؤسسة ،و هذا ما يعتبره الموظفون استغلال لهم و لمجهوداتهم دون مقابل ، مما ينعكس في كثير من الاحيان على مستوى رضاهم عن الادارة التي يعملون بها، وهو ينطبق و يتوافق مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة عمار سيدي دريس(2020)،"مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية" التي تشير الى ان المؤسسة ميدان الدراسة لا تعتمد على نظام الحوافز، بالرغم من اهميتها في التنظيمات الادارية الحديثة.

جدول رقم12: علاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية في المؤسسة

السؤال	علاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية في المؤسسة		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
علاقة غير مستقرة بين الهدوء والانفعال حسب المصلحة.	7	25.0	1
هناك تحيز في علاقة المسؤول بالموظفين	6	21.4	2
تخضع العلاقة مع المسؤول لأهمية المهام الموكلة للموظفين.	5	17.9	3
علاقة المسؤول بالموظف عادية ككافة الإدارات العمومية.	4	14.3	4
علاقتي بالمسؤول مهنية ولكن تتفاوت بين موظف وآخر.	3	10.7	5
علاقة أوامر دون مراعاة طبيعة الأعمال وظروفها.	2	7.1	6
علاقة المسؤول بالموظفين متفاوتة ولا تخضع لمعيار المثابرة.	1	3.6	7
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	7.000		
القيمة المعنوية Sig	0.321		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع أن العلاقة غير مستقرة بين الهدوء والانفعال حسب المصلحة بين الموظف والمسؤول فإن نسبة 25% صرحوا بذلك، بينما 21.4% صرحوا بوجود تحيز في العلاقة، و17.9% صرحوا بأن العلاقة تخضع مع المسؤول لأهمية المهام الموكلة للموظفين، و 14.3% صرحوا بأن العلاقة عادية ككافة الإدارات العمومية، و 10.7%

صرحوا بأن العلاقة مهنية ولكن تتفاوت بين موظف وآخر، و7.1% صرحوا بأنها علاقة أوامر دون مراعاة طبيعة الأعمال وظروفه، و3.6% صرحوا بانها علاقة المسؤول بالموظفين متفاوتة ولا تخضع لمعيار المثابرة.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 7.000 بقيمة معنوية قدرها 0.321 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات غير دالة، أي أن الإجابات متقاربة.

يشير هذا إلى أن علاقة الموظف بالمسؤول في المؤسسة تتراوح بين الهدوء والمهنية وبين التحيز والتفاوت حسب المصالح وحسب المهام الموكلة للموظفين وأهميتها بالنسبة للمسؤول،الامر الذي يثير حفيظة الموظفين ، نتيجة وجود تمييز في معاملة المسؤول للموظفين.

جدول رقم13: كيفية تعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا

السؤال	كيفية تعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا		
الموضوعات	**التكرار**	**النسبة%**	**الرتبة**
يتم معاملتهم بصفة عادية دون فرق مع باقي الشهادات	12	42.9	1
لا يهتم المسؤولين بذوي الشهادات العليا في المؤسسة	8	28.6	2
لا توجد الشهادات العليا ولا فرق بين الشهادات في المؤسسة	5	17.9	3
معاملة حسنة وجيدة	1	3.6	4
يتم التعامل معهم بتحفظ خوفاً من الاحراج	1	3.6	5
يتم التعامل معهم حسب مزاج المسؤول	1	3.6	6
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	22.571		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع معاملة ذوي الشهادات العليا بصفة عادية دون فرق مع باقي الشهادات فإن نسبة 42.9% من الموظفين صرحوا بذلك، و28.6% صرحوا بأن المسؤولين لا يهتمون بذوي الشهادات العليا في المؤسسة، و17.9% صرحوا بعدم وجود ذوي الشهادات العليا ولا فرق بين الشهادات في المؤسسة، بينما 3.6% صرحوا بتلقيهم معاملة حسنة وجيدة، البعض الآخر صرحوا بأن التعامل معهم يتم بتحفظ خوفاً من الاحراج أو حسب مزاج المسؤول على التوالي.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 22.571 بقيمة معنوية قدرها 0.000وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

وهذا يشـير إلى أن المسؤولين في المؤسسة لا تهمه الشهادات العليا في التعامل مع الموظفين أو تقدير حامليها، وأن ذوي الشهادات في الأصل هم قلة في المؤسسة، كما أن مؤشرات هذه المعاملة تظهر حسب تصريحات الموظفين في أن المسؤولين يشعرون بالإحراج أمام أصحاب هذه الشهادات،ما يدفعهم الى تهميشهم و عدم تقديرهم و عدم مشاركتهم في امور العمل،فلا يستثمرون في الكفاءات المتوفرة لديهم من اجل تحقيق التميز و الابداع ،حيث توصلت دراسة بن جدو محمد الامين(2013)،"دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز" الى اقتناع الادارة العليا لمؤسسة كوندور ميدان الدراسة باهمية الاستثمار في راس المال البشري لانه اساسنجاحها كونه مصدر الابداع و الابتكار و الجودة.

جدول رقم14: النظام الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات

السؤال	النظام الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
تتميز القرارات بالمركزية وعدم وجود نظام لها	12	42.9	1
نظام يعتمد على الحرية المطلقة للمسؤول	8	28.6	2
لا تخضع القرارات في مؤسستنا لقانون الوظيف العمومي	3	10.7	3
نظام اتخاذ قرار تعسفي وشخصي	3	10.7	4
تتخذ القرارات حسب الظروف والأشخاص	1	3.6	5
يتخذ القرار عن طريق سلم المسؤوليات والتفويض	1	3.6	6
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	20.857		
القيمة المعنوية Sig	0.001		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع تميز القرارات بالمركزية وعدم وجود نظام في اتخاذها فإن 42.9% من الموظفين صرحوا بذلك، بينما 28.6% صرحوا بأن اتخاذ القرارات يعتمد على الحريـــة المطلقـــة للمسؤول، و10.7% صرحوا بأن القرارات لا تخضع لقانون الوظيف العمومي، بينما 10.7% صرحوا بأن نظام اتخاذ قرار تعسفي وشخصي، و3.6% صرحوا أن القرارات تخضع للظروف والأشخاص، و3.6% تخضع لسلم المسؤوليات والتفويض.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 20.857 بقيمة معنوية قدرها 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

ويشير هذا الى أن القرارات في المؤسسة تتخذ اعتماداً على المركزية وعلى حرية التصرف للمسؤول، لدرجة أنه قد يصل الى التعسف، كما أنه لا يخضع لقوانين الوظيف العمومي، وهذا ما يجعل الموظفيــن اكثر تذمرا و استياءا ،ما ينعكس على روحهم المعنوية و مستوى رضاهم في العمل،وهو ينطبق و يتوافق مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة عمار سيدي دريس(2020)،"مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية" التي تشير الى ان عمال المؤسسة غير راضين عن القرارات الادارية ، وان هناك نوع من البيروقراطية السائدة.

جدول رقم15: العلاقة بين امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول الموظفين ونظام المكافأت والحوافز المتبع فيها

الأسئلة	ماهو النظام الذي تعتمد عليه مؤسستكم فيما يخص المكافآت والحوافز؟	لا يوجد نظام مكافآت بالمؤسسة		نظام غير قانوني لايعتمد على منح ايام العطل.		يعتمد نظام المكافآت على المردودية فقط.		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
في رأيك هل تمتلك مؤسستكم المعلومات الكافية حول الموظفين فيما يخص مؤهلاتهم وخبراتهم؟	تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين.	0	0	0	0	4	100	4	100
	تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين ولكن تتغاضى عنها.	2	100	0	0	0	0	2	100
	تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين دون اهتمام بها.	2	28.6	0	0	5	71.4	7	100
	عدم احترام التخصص في المهام يؤكد عدم امتلاك معلومات حول الموظف.	0	0	1	50	1	50	2	100
	لا تمتلك المؤسسة معلومات كافية حول الموظفين.	2	15.4	0	0	11	84.6	13	100
المجموع		6	21.4	1	3.6	21	75	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية		22.608							
القيمة المعنوية Sig		0.004							

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج العلاقة بين امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول الموظفين ونظام المكافئات والحوافز المتبع فيها أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 84.6 % من الموظفين صرحوا بعدم امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول الموظفين، تدعمها الاجابة حول أن

النظام المعتمد في المكفآت يرتكز على المردودية فقط، ونسبة 71.4% أجابوا بأن المؤسسة قد تمتلك المعلومات هذه ولكن لا تعيرها اهتمام تدعما نفس الإجابة حول الاعتماد على نظام المردودية.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 22.608 بقيمة معنوية قدرها 0.004 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب غير مستقلة، وهذا يشير الى وجود علاقة دالة بين امتلاك المؤسسة للمعلومات الكافية حول الموظفين ونظام المكافئات والحوافز المتبع فيها.

بينت النتيجة السابقة أن المؤسسة لا تمتلك المعلومات الكافية وإن امتلكت جزء منها فهي غير مهمة بالنسبة لها ولا توليها اهتمام في تحديد نظام للحوافز بل أن العملية خاضعة للمردودية دون أي آلية أخرى من آليات أو طرق تحفيز الأداء.

جدول رقم 16: العلاقة بين نظام توزيع الأجور وعلاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية

الأسئلة	ما هو نظام توزيع الأجور في مؤسستكم؟	يخضع نظام الأجور للوظيف العمومي.		نظام الأجور غير مرن ولا يراعي طبيعة المهام.		نظام أجور غير عادل ومجحف بالمؤسسة .		بدون إجابة.		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
كيف هي علاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية في مؤسستكم؟	علاقة المسؤول بالموظفين متفاوتة ولا تخضع لمعيار المثابرة.	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
	علاقتي بالمسؤول مهنية ولكن تتفاوت بين موظف وآخر.	3	100	0	0	0	0	0	0	3	100
	علاقة أوامر دون مراعاة طبيعة الأعمال وظروفها.	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100
	تخضع العلاقة مع المسؤول لأهمية المهام الموكلة للموظفين.	4	80	0	0	0	0	1	20	5	100
	علاقة غير مستقرة بين الهدوء والانفعال حسب المصلحة.	7	100	0	0	0	0	0	0	7	100
	هناك تحيز في علاقة المسؤول بالموظفين.	6	100	0	0	0	0	0	0	6	100
	علاقة المسؤول بالموظف عادية ككافة الإدارات العمومية.	2	50	1	25	1	25	0	0	4	100
المجموع		23	82.1	2	7.1	2	7.1	1	3.6	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية		24.409									
القيمة المعنوية Sig		0.142									

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج العلاقة بين نظام توزيع الأجور وعلاقة الموظفين بالمسؤولين أن النسب توزعت على عدة خيارات بدرجات متفاوتة، وتمثل النسبة الأكبر 100% ممن صرحوا بأن العلاقة مع المسؤول غير مستقرة بين الهدوء والانفعال حسب المصلحة تدعمها الإجابة المتعلقة بأن نظام الأجور المتبع يعتمد أساسا على قوانين الوظيف العمومي، تليها الإجابات الأخرى التي تشير أغلبها الى عدم استقرار العلاقة وسيطرت المصالح والتحيز والأوامر المباشرة.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 24.409 بقيمة معنوية قدرها 0.142 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب مستقلة، وهذا يشير العدم وجود علاقة دالة بين إجابات الموظفين حول نظام توزيع الأجور وعلاقة الموظفين بالمسؤولين مما يشير الى أن العلاقة غير مستقرة ونظام الأجور يخضع لآلية محددة وهي قانون الوظيف العمومي.

إن العلاقة بين المسؤول والموظف في المؤسسة مستقلة تماماً عن نظام تحديد الأجور وتوزيعها ذلك راجع الى أن هذا النظام غير مرن بل تحدده قوانين واضحة وصارمة دون مراعاة جهد الموظفين أو تميزهم أو تقاعسهم فالعملية آلية تجعل من الموظفين رهيني نمط معين في تقدير المهام الموكلة لهم دون مراعاة حجمها ومتطلبات أدائها وما تستدعي من الموظف من أداء مما قد يجعل الموظفين في غنى عن تطوير أدائهم او بذل مزيد من الجهد في سبيل نيل مرتب اعلى او علاوات.

جدول رقم17 : العلاقة بين طريقة تعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات ونظام اتخاذ القرار في المؤسسة:

الأسئلة	هل هناك نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات في مؤسستكم؟	تتميز القرارات بالمركزية وعدم وجود نظام لها		لا تخضع القرارات في مؤسستنا لقانون الوظيف العمومي		نظام يعتمد على الحرية المطلقة للمسؤول		تتخذ القرارات حسب الظروف والأشخاص		نظام اتخاذ قرار تعسفي وشخصي		يتخذ القرار عن طريق سلم المسؤوليات والتفويض		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
كيف يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا؟	معاملة حسنة وجيدة	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
	يتم التعامل معهم بتحفظ خوفاً من الاحراج	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
	لا توجد الشهادات العليا ولا فرق بين الشهادات في المؤسسة	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100
	لا يهتم المسؤولين بذوي الشهادات العليا في المؤسسة	1	12.5	1	12.5	2	25	1	12.5	3	37.5	0	0	8	100
	يتم معاملتهم بصفة عادية دون فرق مع باقي الشهادات	6	50	2	16.7	4	33.3	0	0	0	0	0	0	12	100
	يتم التعامل معهم حسب مزاج المسؤول	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
المجموع		12	42.9	3	10.7	8	28.6	1	3.6	3	10.7	1	3.6	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية		50.653													
القيمة المعنوية Sig		0.002													

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج العلاقة بيطريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين ذوي الشهادات ونظام اتخاذ القرار في المؤسسة أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 50% من الموظفين صرحوا بأن معاملتهم تتم بصفة عادية دون فرق مع باقي الشهادات، تدعمها الاجابة حول أن القرارات تتميز بالمركزية وعدم وجود نظام لها، كما تدعمها ايضاً نسبة16.7% ممن صرحوا بأن نظام القارات يعتمد كلياً على الحرية المطلقة للمسؤول، وتدعمها في نفس السياق نسبة 16.7% ممن صرحوا أن القرارات لا تخضع لقانون الوظيف العمومي.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 50.653 بقيمة معنوية قدرها 0.002 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب غير مستقلة، وهذا يشير الى وجود علاقة دالة بين طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين ذوي الشهادات ونظام اتخاذ القرار في المؤسسة.

بينت النتيجة السابقة أن المعاملة العادية والتي لا تخضع لمعيار الشهادة او الفروق بين الموظفين في مستويات شهاداتهم الأكاديمية لها علاقة وطيدة بنظام اتخاذ القرارات الذي يمتاز بالمركزية وحرية تصرف المسؤول ذلك يرجع الى أن ذوي الشهادات قد يشكلون تهديداً لمسؤولين سوآءا من الناحية المعنوية باعتبارهم مصدر احراج خاصة إذا كانت شهاداتهم الأكاديمية تفوق المسؤولين كما صرح بعض الموظفين، أو من ناحية تهديد مناصبهم،وهذا مايدفع بالمسؤول الى عدم اشراك الموظفين ذوي الكفاءات في اتخاذ القرارات ،و التشاور حول امور العمل، و تجاهلهم بصفة مستمرة ،فالمشاركة تساهم في مساعدة الادارة بالبيانات الدقيقة و الصحيحة التي ينتج عنها قرارات ادارية صحيحة.

6-2-2 عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم 18: تعامل المسؤول مع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من طرف الموظفين

السؤال	تعامل المسؤول مع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من طرف الموظفين		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
لا تؤخذ الاقتراحات والابتكارات المقدمة بعين الاعتبار.	16	57.1	1
يتم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي تخدم مصلحة المسؤول.	8	28.6	2
تقبل الاقتراحات يتم حسب أهميتها للعمل ومكانة الموظف.	2	7.1	3
لا توجد الابتكارات ولا الاقتراحات من طرف الموظفين.	1	3.6	4
تعتبر كواجبات العمل وتصبح إلزامية.	1	3.6	5
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	30.214		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع أن الاقتراحات والابتكارات المقدمة لا تؤخذ بعين الاعتبار فإن 57.1% من الموظفين صرحوا بذلك، بينما 28.6% صرحوا بأنه يتم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي تخدم مصلحة المسؤول فقط، و7.1% صرحوا بأن الاقتراحات تقبل حسب أهميتها للعمل ومكانة الموظف، بينما 3.6% صرحوا بأنهلا توجد الابتكارات ولا الاقتراحات من

طرف الموظفين، و3.6% صرحوا أن القرارات تخضع للظروف والأشخاص، و3.6% صرحوا بأنها ستعتبر كواجبات العمل وتصبح إلزامية.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 36.214 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

ويشير هذا الى أن الاقتراحات والابتكارات والأفكار التي يمكن أن يقدمها الموظفون لا تلقى اهتمام المسؤول وإن اخذها بعين الاعتبار فينتقي منها ما يخدم مصلحته فقط دون مراعاة ما ستضيفه من قيمة في أداء المهام وإنجاز الأعمال المطلوبة او تطويرها،فهو بذلك يساهم في اضعاف الرغبة الجادة لدى الموظفين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الاهداف التي يتم تحديدها،و التي تساعد في عملية التاقلم مع التغيرات و الظروف المحيطة، و خاصة يلك المتعلقة بتنظيم العمل.

جدول رقم19: الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل

السؤال	الامور التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل		
الموضوعات (متعددة الإجابات)	التكرار	النسبة%	الرتبة
غياب التحفيز	20	31.3%	1
عدم المساواة بين الموظفين	13	20.3%	2
المعاملة السيئة من طرف المسؤول	9	14.1%	3
ظروف العمل السيئة	8	12.5%	4
الضغط في العمل	5	7.8%	5
الأجر متدني	4	6.3%	6
العلاقات السيئة بين الموظفين	3	4.7%	7
عدم مراعاة تخصص الموظف وشهادته في المصلحة التي يعمل بها	2	3.1%	8
المجموع	**64**	**100.0**	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوعات مسببات الاكتئاب في العمل فإن النسبة الأكبر التي تكررت والتي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 31.3% هي غياب التحفيز، تليها في المرتبة الثانية عدم المساواة بين الموظفين بنسبة 20.3%، تليها في المرتبة الثالثة المعاملة السيئة من طرف المسؤول بنسبة 14.1%، تليها في المرتبة الرابعة ظروف العمل السيئة بنسبة 12.5%، تليها على التوالي الضغط في العمل والأجر متدني والعلاقات السيئة بين الموظفين وعدم مراعاة تخصص الموظف وشهادته في المصلحة التي يعمل بها بنسب تراوحت بين 7.8% و3.1%.

إن النتائج السابقة تبين أن الإجابات الأكثر تصريحا والتي اقترنت ببعضها هي غياب التحفيز وعدم المساواة والمعاملة السيئة من طرف المسؤول وظروف العمل، وتعتبر هذه العوامل بصفة عامة مسببـــات للضغــوط النفسيــة والاكتئاب في الوظيفة نالذي ينعكس في كثير من الاحيان علــى اداء و مردودية الموظف،و خاصة مستوى رصاه في ميدان العمل، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة عارف بن ماطل الجريد (2007)،"التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"،الرامـــــية الى ان هنـــاك علاقــة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

جدول رقم20: علاقة الموظف بالمسؤول

السؤال	علاقة الموظف بالمسؤول		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
علاقة عمل وفقط	19	67.9	1
علاقة احترام	5	17.9	2
علاقة جيدة في أغلب أحيان	4	14.3	3
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	15.071		
القيمة المعنوية Sig	0.001		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع أن العلاقة مع المسؤول هي علاقة عمــل وفقط فإن 67.9% من الموظفيــن صرحــوا بذلك، ونسبة 17.9% صرحــوا بأنها علاقة احترام، بينما أقل نسبة 14.3% صرحوا بأنها علاقة جيدة في أغلب أحيان.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 15.071 بقيمة معنوية قدرها 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

وتبين النتيجة السابقة أن علاقة الموظفين بمسؤوليهم في المؤسسة تمتاز بالمهنية في أغلبها دون أي علاقات إنسانية خارجة عن جو العمل والوظيفة.

جدول رقم21: ردة فعل الموظفين في حال تغييرهم لقسم اخر دون استشارتهم

السؤال	ردة فعل الموظفين في حال تغييرهم لقسم اخر دون استشارتهم		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
أشعر بالاستياء وغضب من المسؤول	16	57.1	1
اعتدت على تغيير المصلحة التي اعمل بها	4	14.3	2
يؤثر ذلك على معنوياتي في العمل	4	14.3	3
فرض الأمر على ولم أستطع فعل شيء	2	7.1	4
تتحدد ردة فعلي حسب سبب تغيير المصلحة	2	7.1	5
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	24.857		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خــلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع أن ردة فعل الموظف في حالة تغيره من القسم الذي يعمل به، فإن موضوع الشعور بالاستياء وغضب من المسؤول صرحت به النسبة الأكبر بـ 57.1%، بينما 14.3% فصرحوا بأنهم اعتادوا على تغيير المصلحة ونفس النسبة صرحوا بأن ذلك

يؤثر على معنوياتهم، بينما 7.1% صرحوا بأن الأمر فرض عليهم ولم يستطيعوا فعل شيء ونفس النسبة صرحوا بأن ردة فعلهم تتحدد بحسب سبب التغيير.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 24.857 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

وتبين النتيجة السابقة بأن تغيير الموظف من مصلحته التي يعمل بها دون استشارته سيثير غضبه بالدرجة الأولى ذلك راجع الى أن تغيير المصلحة يؤدي الى تغيير نمط العمل والمهام التي اعتاد عليها الموظف وما ينتج عن ذلك من عدم التأقلم مع المصلحة الجديدة خاصة إذا كانت خارج نطاق تخصصه،هذا من جهة، و من جهة اخرى يعتبره الموظف قلة تقدير من طرف المسؤول لعدم استشارته و الاخذ بارائه و رغباته في العمل، ماينعكس على روحه المعنوية والرغبة في العمل.

جدول رقم22: مساهمة عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في احباطهم

السؤال	مساهمة عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في احباطهم		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في احباطهم	16	57.1	1
يؤدي الى شعورهم بعدم التقدير والانتماء الى المؤسسة	6	21.4	2
يساهم في عدم توافق وجهات النظر بين الموظف والمسؤول	3	10.7	3
لا يساهم بالضرورة في احباط الموظفين	3	10.7	4
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	16.286		
القيمة المعنوية Sig	0.001		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وهل يساهم في احباطهم، فإن موضوع عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في احباطهم صرحت به النسبة الأكبر بـ 57.1%، بينما 21.4% فصرحوا بأنهيؤدي الى شعورهم بعدم التقدير والانتماء الى المؤسسة، بينما 10.7% صرحوا بأنه يساهم من خلال عدم توافق وجهات النظر بين الموظف وبالمقابل نفس النسبة صرحت بأنه قد لا يساهم بالضرورة في احباطهم.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 16.286 بقيمة معنوية قدرها 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

وتبين النتيجة السابقة بأن عدم اشراك الموظف في القرارات التي يتخذها المسؤوين في الوظيفة قد تؤدي الى احباطهم وشعورهم بعدم الرضا، وتنقص من تقديرهم لذواتهم ككيان وعنصر مهم في العمـل، وذلك من خلال مؤشر شعورهم بعدم التقدير والانتماء لمؤسستهم، وعلى صعيد آخر فإن اشراك الموظفين في اتخاذ القرار قد يخلق نوع من التعارض ايضاً بين وجهات نظر الموظفين والمسؤول حول القضايا المتعلقة بالمهام وأدائها مما قد يؤدي الى ظهور صراع وعدم توافق بينهم.

جدول رقم23: الاسباب المرتبطة ببقاء الموظف في مؤسسته

السؤال	الاسباب المرتبطة ببقاء الموظف في مؤسسته		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
بقائي مرتبط بالأجر فقط	12	42.9	1
مرتبط بالمكانة الاجتماعية	4	14.3	2
بقائي مرتبط بالضمير المهني	3	10.7	3
مرتبط بالرضا والاستقرار	3	10.7	4
مرتبط بتوفر فرص عمل أخرى أفضل	2	7.1	5
قرب المؤسسة من مسكني	2	7.1	6
متربط بطبيعة علاقتي مع المسؤولين	2	7.1	7
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	19.500		
القيمة المعنوية Sig	0.003		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لأسباب بقاء الموظف في المؤسسة، فإن موضوع الأجر صرحت به النسبة الأكبر بـ 42.9%، بينما 14.3% فصرحوا بأنه مرتبط بالمكانة الاجتماعية، بينما 10.7% صرحوا بأنه مرتبط بالضمير المهني والرضا والاستقرار على التوالي، وأقل نسبة تمثلت في 7.1% صرحوا بتعلق بقاءهم في المؤسسة بكل من توفر فرص عمل أخرى وقرب مساكنهم من العمل وارتباطه أيضا بعلاقته مع المسؤول.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 19.500 بقيمة معنوية قدرها 0.003 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

وتبين النتيجة السابقة بأن بقاء الموظفين وارتباطهم بمؤسستهم الحالية له علاقة وطيدة بالأجر المتحصل عليه بالدرجة الأولى أو بالأحرى بالأجر القار، كما أن له ايضاً علاقة بالمكانة الاجتماعية، إذ تعتبر الوظيفة والأجر المستقرين بمثابة عوامل لكسب الرضا الاجتماعي والأسري للموظف ومكانته الاجتماعية ايضاً مما يجعل التخلي عنها أمر صعب، وهذا ايضاً يشير الى أن ارتباط الموظفين بالمؤسسة لم يصل بعد الى درجة التعلق من اجل ظروف العمل أو الانتماء الوظيفي وانما له علاقة بالمقابل المادي فقط.

جدول رقم24: رؤية الموظف لموقعه في العمل

السؤال	رؤية الموظف لموقعه في العمل		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
موقعي هام ومناسب في العمل	15	53.6	1
موقعي في المؤسسة غير مناسب لاختصاصي وشهادتي	10	35.7	2
موقعي غير محدد ومتعدد المهام	3	10.7	3
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	7.786		
القيمة المعنوية Sig	0.020		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لما يتعلق بتصور الموظف لموقعه في العمل، فإن النسبة الأكبر ترى موقعها هام ومناسب بـ 53.6%، بينما 35.7% فصرحوا بأنه غير مناسب للاختصاص والشهادة التي يحملها، و10.7% صرحوا بأنه غير محدد ومتعدد المهام.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 7.786 بقيمة معنوية قدرها 0.020 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

ومن خلال النتيجة السابقة فإن الموظفين يرون بأن موقعهم مناسب للعمل والوظيفة التي يقومون بها، إلا أن هذه المكانة تتعارض مع طبيعة العمل او التخصص الممارس داخل وظائفهم ومناصبهم، باعتبار أن ما يحملونه من شهادات واختصاصات لا تتوافق مع ما يتم إنجازه او ما يكلفون به داخل أقسامهم،و هذا ما يتوافق الى حد ما مع النتيجة المتوصل اليها في دراسة سالم عواد الشمري(2009)"الرضا الوظيفي لدى العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي" الرامية الى ان الشركة ميدان الدراسة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين، و ان سياسة توزيع المهام لديها غير واضحة.

جدول رقم25: كيفية اصدار الموظف للقرارات لو كان الرئيس

السؤال	كيفية اصدار الموظف للقرارات لو كان الرئيس		
الموضوعات	**التكرار**	**النسبة%**	**الرتبة**
أشرك الموظف في اتخاذ القرارات	15	53.6	1
سأتصرف بكل عقلانية وصواب وأطبق القوانين	10	35.7	2
سأعطي الحقوق للموظفين حسب ادائهم	2	7.1	3
ليس لدي طموح ان أصبح رئيس المؤسسة	1	3.6	4
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	19.143		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لما يتعلق بطريقة اصدار القرارات لو كان الموظف رئيساً بالمؤسسة، فإن النسبة الأكبر ترى بأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات هي الأمر الصواب بـ 53.6%، بينما 35.7% فصرحوا بأن قراراتهم ستتسم بالعقلانية والصواب وتطبيق القوانين، و7.1% صرحـــوا بأن تركيـــزهم سينصب على منـح الحقـــوق حسب الأداء، وأقل نسبة 1% صرحوا بأنهم لا يمتلكون طموحاً أصلاً ليصبحوا رؤساء في مؤسستهم.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 19.143 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

تشير النتيجة السابقة إلى أن الموظفين يفضلون بدرجة كبرى مشاركة القرارات بينهم وبين مسؤوليهم، باعتبارها جزء من المسؤوليات للمشرفين، ذلك لأن هذا التشارك يأخذ بعين الاعتبار اراء الموظفين وخبراتهم ويشعرهم بالانتماء للمؤسسة باعتبارهم عنصراً اساسياً في النسق التنظيمي وفي واحدة من أهم عناصر السلوك التنظيمي للقادة والمتعلقة باتخاذ القرار ومشاركته، كما تظهر أيضاً مسألة تطبيق القوانين دون محاباة أو تمييز، لما له من أثر في ظهور العدالة التنظيمية وبالتالي تعافي المؤسسة من أشكال الصراع والإحباط ونقص الدافعية.

جدول رقم26: العلاقة بين كيفية تعامل المسؤولين مع اقتراحات وابتكارات الموظفين ومدى مساهمة عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار في احباطهم:

الأسئلة	كيف يساهم عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في احباطهم؟	عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في احباطهم		يساهم في عدم توافق وجهات النظر بين الموظف والمسؤول		يؤدي الى شعورهم بعدم التقدير والانتماء الى المؤسسة		لا يساهم بالضرورة في احباط الموظفين		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
كيف يتعامل المسؤول مع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من طرف الموظفين؟	لا توجد الابتكارات ولا الاقتراحات من طرف الموظفين.	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
	يتم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي تخدم مصلحة المسؤول.	3	37.5	1	12.5	1	12.5	3	37.5	8	100
	تعتبر كواجبات العمل وتصبح إلزامية.	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
	لا تؤخذ الاقتراحات والابتكارات المقدمة بعين الاعتبار.	11	68.8	0	0	5	31.3	0	0	16	100
	تقبل الاقتراحات يتم حسب أهميتها للعمل ومكانة الموظف.	1	50	1	50	0	0	0	0	2	100
المجموع		16	57.1	3	10.7	6	21.4	3	10.7	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية		23.370									
القيمة المعنوية Sig		0.025									

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج العلاقة بينكيفية تعامل المسؤولين مع اقتراحات وابتكارات الموظفين ومدى مساهمة عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار في احباطهم أن النسبة

الأكبر والمتمثلة في 68.8% من الموظفين صرحوا بأنهلا تؤخذ الاقتراحات والابتكارات المقدمة بعين الاعتبار، تدعمها الاجابة حول أن عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في احباطهم، كما تدعمها ايضاً نسبة 31.3% ممن صرحوا بأن هذا يؤدي الى شعورهم بعدم التقدير والانتماء الى المؤسسة.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 23.370 بقيمة معنوية قدرها 0.025 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب غير مستقلة، وهذا يشير الى وجود علاقة دالة بين كيفية تعامل المسؤولين مع اقتراحات وابتكارات الموظفين ومدى مساهمة عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار في احباطهم.

بينت النتيجة السابقة أن عدم الأخذ باقتراحات وأفكار الموظفين هو أمر سائد بالمؤسسة وله علاقة وطيدة بشعور الموظفين بالإحباط، ذلك يرجع الى أن تجاهل هذه الاقتراحات يؤدي الى شعور الموظف بعدم تقديره من طرف المسؤولين واعتباره منفذاً فقط للقرارات دون أن يؤخذ بعين الاعتبار خبرته وكفاءته وما يمكن أن يفيد به في مجال عمله، كما يؤدي هذا أيضاً الى عدم شعوره بالانتماء الى المؤسسة.

جدول رقم27: العلاقة بين بقاء الموظف في المؤسسة وعلاقته بالمسؤولين:

الأسئلة	كيف هي علاقتك بالمسؤول؟	علاقة عمل وفقط		علاقة جيدة في أغلب أحيان		علاقة احترام		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
بقاؤك في مؤسستكم مرتبط بماذا؟	بقائي مرتبط بالأجر فقط.	8	66.7	1	8.3	3	25	12	100
	مرتبط بتوفر فرص عمل أخرى أفضل.	2	100	0	0	0	0	2	100
	قرب المؤسسة من مسكني.	1	50	0	0	1	50	2	100
	بقائي مرتبط بالضمير المهني.	2	66.7	1	33.3	0	0	3	100
	مرتبط بالمكانة الاجتماعية.	3	75	0	0	1	25	4	100
	متربط بطبيعة علاقتي مع المسؤولين.	1	50	1	50	0	0	2	100
	مرتبط بالرضا والاستقرار.	2	66.7	1	33.3	0	0	3	100
المجموع		19	67.9	4	14.3	5	17.9	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية		8.676							
القيمة المعنوية Sig		0.730							

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج العلاقة بين ما يبقي الموظف في المؤسسة وعلاقته بالمسؤولين أن النسب توزعت على عدة خيارات بدرجات متفاوتة، وتمثل النسبة الأكبر 66.7% ممن صرحوا بأن بقائهم مرتبط بالأجر فقط تدعمها إجابة أن علاقته بالمسؤول علاقة عمل وفقط، تليها نسبة 25%ممن صرحوا بأن علاقتهم بالمسؤول علاقة احترام، وأقل نسبة بـ 8.3% ممن

صرحوا بأنها علاقة جيدة أحياناً. بينما توزعت النسب الأخرى على موضوعات ما يبقي الموظف بالمؤسسة.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 8.676 بقيمة معنوية قدرها 0.730 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب مستقلة، وهذا يشير الى عدم وجود علاقة دالة بين إجابات الموظفين حول ما يبقي الموظف في المؤسسة وعلاقته بالمسؤولين.

إن العلاقة بين المسؤول والموظف في المؤسسة مستقلة تماماً عما يبقيه في المؤسسة ذلك راجع الى أن الأمر الأساسي الذي يجعل من الموظف يستمر في بقائه في مؤسسته هو الأجر والمقابل المادي مهما كان، المهم أن يكون دخلاً مستقراً، وهذا لا يتأثر تماما بعلاقته بالمسؤول فقد يتحمل الموظف هذه العلاقة مهما كان نوعها نظراً لأن تطلعه الوحيد أو الأكثر سيطرة على تفكيره هو المقابل المادي دون مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل العمل.

جدول رقم28: العلاقة بين ردة فعل الموظفين في حالة تغيير مصلحتهم دون استشارتهم وكيف يرون موقعهم في العمل

الأسئلة	حدثني فيما يخص كيف ترى موقعك في عملك؟	موقعي في المؤسسة غير مناسب لاختصاصي وشهادتي		موقعي غير محدد ومتعدد المهام		موقعي هام ومناسب في العمل		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إذا صادفت موقف أنه تم تغييرك إلى قسم آخر دون استشارتك كيف تكون ردة فعلك؟	اعتدت على تغيير المصلحة التي اعمل بها.	2	50	0	0	2	50	4	100
	أشعر بالاستياء وغضب من المسؤول.	5	31.3	1	6.3	10	62.5	16	100
	فُرض الأمر على ولم أستطع فعل شيء.	0	0	1	50	1	50	2	100
	يؤثر ذلك على معنوياتي في العمل.	3	75	0	0	1	25	4	100
	تتحدد ردة فعلي حسب سبب تغيير المصلحة.	0	0	1	50	1	50	2	100
المجموع		10	35.7	3	10.7	15	53.6	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية		11.258							
القيمة المعنوية Sig		0.187							

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج العلاقة بين العلاقة بين مواقف الموظفين في حالة تغيير مصلحتهم دون استشارتهم وكيف يرون موقعهم في العمل، أن النسب توزعت على عدة خيارات بدرجات متفاوتة، وتمثل النسبة الأكبر 62.5% ممن صرحوا بأن موقفهم سيتمثل في الشعور بالاستياء والغضب من المسؤول. تدعمها إجابة أن موقعهم هام ومناسب في العمل، تليها نسبة

31.3% ممـن صرحوا بأن موقعهم في المؤسسة غير مناسب لاختصاصاتهم وشهادتهم، وأقل نسبة بـ 6.3% ممن صرحوا بأن موقعهم غير محدد ومتعدد المهام. بينما توزعت النسب الأخرى على موضوعات ردود الفعل المختلفة إذا تم تغييرهم من مصالحهم.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 11.258 بقيمة معنوية قدرها 0.187 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب مستقلة، وهذا يشير الى عدم وجود علاقة دالة بين إجابات الموظفين حول مواقفهم في حالة تغيير مصلحتهم دون استشارتهم وكيف يرون موقعهم في العمل.

إن العلاقة بين مواقف الموظفين في حالة تغيير مصلحتهم دون استشارتهم مستقلة تماماً عن تصورهم لموقعهم في العمل ذلك راجع الى أن هناك اختلاف في مواقفهم وردود فعلهم، مع اعتبارهم بأن موقعهم في العمل مهم، فمن الموظفين من صرحوا بانهم اعتادوا على التغيير ولا يهمه الامر ومنهم من يعبر عن استيائه ومنهم من أشار الى أن هذا يخفض من معنوياتهم، إلا أن الأمر المتفق عليه أن تصور الموظفين لمناصبهم ومواقعهم في العمل هام في وجهة نظرهم.

6-2-3 عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم29: الامور التي تجعل الموظف يشعر بالرضا والاستقرار في العمل

السؤال	الامور التي تجعل الموظف يشعر بالرضا والاستقرار في العمل		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
العلاقة مع المسؤول	16	57.1	1
ظروف العمل المادية والاجتماعية	7	25.0	2
إنجاز الأعمال الموكلة لي	4	14.3	3
لا أحس بالرضا في عملي	1	3.6	4
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	18.000		
القيمة المعنوية Sig	0.000		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لما يرتبط به الإحساس بالرضا والاستقرار في العمل، فإن النسبة الأكبر ترى بأن ذلك متعلق بطبيعة العلاقة بالمسؤول بـ 57.1%، بينما 25% صرحوا الأمر يتعلق بظروف العمل المادية والاجتماعية، و14.3% صرحوا بأنه متعلق بإنجاز الأعمال الموكلة لهم، بينما 3.6%صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضاً اطلاقاً.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 18.000 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

ومن خلال النتيجة السابقة فإن الموظفين يرون بأن رضاهم في العمل متعلق بالدرجة الأولى بعلاقتهم بالمسؤول وظروف العمل المادية والاجتماعية، فالعلاقات المهنية والإنسانية بين الموظف

والمسؤول في العمل تعتبر مؤشر مهم جداً في الشعور بالرضا الوظيفي ذلك أنها كلما تحسنت هذه العلاقة يزيد من شعور الموظف بالأمان الوظيفي ، و الانتماء للمؤسسة ، و يخفف الضغط النفسي من خلال علاقات اجتماعية و تنظيمية صحية أكثر.

جدول رقم30: نسبة شعور الموظف بالرضا في العمل

السؤال	نسبة شعور الموظف بالرضا في العمل		
الموضوعات	**التكرار**	**النسبة%**	**الرتبة**
متوسطة	13	46.4	1
ضعيفة	8	28.6	2
جيدة	6	21.4	3
منعدمة تماما	1	3.6	4
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	10.571		
القيمة المعنوية Sig	0.014		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ فيما يتعلق بنسبة شعور الموظفين بالرضا في العمل، فإن النسبة الأكبر ترى بأن شعورهم متوسط بـ46.4%، بينما 28.6% صرحوا بأن نسبة شعورهم بالرضا ضعيفة، و21.4% صرحوا بأن شعورهم جيد، بينما 3.6% صرحوا بأن شعورهم بعدم الرضا منعدم.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 10.571 بقيمة معنوية قدرها 0.014 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

ومن خلال النتيجة السابقة فإن نسب شعور الموظفين بالمؤسسة متوسطة ذلك راجع الى أن تصريحاتهم حول الأسئلة السابقة ومن خلال موضوعات اجابتهم نرى بأن لديهم بعض مؤشرات عدم الرضا المتعلقة بمشاركتهم في اتخاذ القرار وظروف العمل والعلاقة الغير مستقرة مع المسؤولين، وعدم مرونة نظام الأجور والحوافز.

جدول رقم31: كيفية مساهمة الحوار والمعاملة الحسنة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف

السؤال	كيفية مساهمة الحوار والمعاملة الحسنة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
يساهم من خلال رفع معنويات الموظفين	13	46.4	1
يساهم من خلال زرع الثقة في الموظف	5	17.9	2
يساهم من خلال شعور بالموظف بمكانته	3	10.7	3
يساهم من خلال تعزيز الابتكار في العمل	3	10.7	4
يساهم الحوار والمعاملة الحسنة في الرضا الوظيفي	2	7.1	5
يساهم من خلال الاستماع لانشغالات الموظفين	2	7.1	6
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	19.143		
القيمة المعنوية Sig	0.002		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ فيما يتعلق بكيفية مساهمة الحوار والمعاملة الحسنة بين المسؤول والموظفين في الرضا الوظيفي فإن النسبة الأكبر بـ 46.4% ترى بأن الأمر يتعلق برفع

معنويات الموظفين، ونسبة 17.9% يرون بأن ذلك يساهم من خلال زرع الثقة في الموظف، ونسبة 10.7% ترى أن ذلك يساهم من خلال شعور الموظف بمكانته، ونفس النسبة على التوالي ترى بأن ذلك يساهم من خلال تعزيز الابتكار في العمل، وتليها نسبة 7.1% ترى بأن ذلك يساهم من خلال الرضا الوظيفي والاستماع لانشغالات الموظفين على التوالي.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 19.143 بقيمة معنوية قدرها 0.002 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات دالة.

ومن خلال النتيجة السابقة فإن رفع المعنويات وزرع الثقة وشعور الموظف بمكانته في العمل وتعزيز فرص الابتكار و الابداع تعتبر من أهم ما يمكن أن يساهم به الحوار والمعاملة الحسنة للموظفين في المؤسسة من طرف المسؤولين، وهذه المؤشرات بدورها ستساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

جدول رقم32: مساهمة اشراك الموظفين في التسيير في تحقيق رضاهم الوظيفي

السؤال	مساهمة اشراك الموظفين في التسيير في تحقيق رضاهم الوظيفي		
الموضوعات	التكرار	النسبة%	الرتبة
يساهم من خلال تعزيز روح المبادرة	7	25.0	1
يساهم من خلال تعزيز روح المسؤولية لديه	6	21.4	2
يساهم الاشراك في التسيير في الرضا الوظيفي	5	17.9	3
يساهم من خلال تعزيز ثقة الموظف بنفسه	5	17.9	4
يساهم من خلال شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة	4	14.3	5
يساهم من خلال تعزيز مكانة الموظف	1	3.6	6
المجموع	28	100.0	
قيمة اختبار Chi Square	4.571		
القيمة المعنوية Sig	0.470		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لموضوع كيفيةمساهمة اشراك الموظفين في التسيير في رضاهم الوظيفي فإن نسبة من صرحـــــوا بأن ذلك يســـاهم من خلال تعزيـــز روح المبادرة 25%، و21.4%صرحوا بأن ذلك يساهم من خلال تعزيز روح المسؤولية لديهم، و17.9% صرحوا بأنه يساهم في الرضا الوظيفي ومن خلال تعزيز ثقة الموظف على التوالي، ونسبة 14.3% صرحوا بأن ذلك يساهم من خلال الانتماء، و3.6%صرحوا بأنهم يساهم من خلال تعزيز مكانة الموظف.

ويشير اختبار كاف تربيع لحسن المطابقة الى قيمة 4.571 بقيمة معنوية قدرها 0.0470وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الفروق بين نسب الموضوعات غير دالة، أي أن الإجابات متقاربة.

مما يشير إلى أن مساهمة اشراك الموظفين في التسيير في تحقيق رضاهم الوظيفي تتعدد مؤشراته ما بين تعزيز روح المبادرة وتنمية روح المسؤولية ورضا الموظفين، فالمشاركة في التسيير تنمي روح الانتماء وتسهل الطريق لتقديم المبادرات والاقتراحات من خلال تعزيز مكانة الموظف، كما تساهم في ظهور مظاهر الرضا والارتياح في العمل.

جدول رقم33: المؤشرات التي تجعل الموظفين يصلون الى الرضا الوظيفي

السؤال	المؤشرات التي تجعل الموظفين يصلون الى الرضا الوظيفي		
الموضوعات (متعددة الإجابات)	التكرار	النسبة%	الرتبة
التحفيز	21	30.9%	1
تقدير المجهودات	15	22.1%	2
المعاملة الجيدة من طرف المسؤول	9	13.2%	3
المساواة بين الموظفين	8	11.8%	4
ملائمة الوظيفة للمؤهلات والشهادة	6	8.8%	5
الأجر	5	7.4%	6
العلاقات الجيدة مع الموظفين	4	5.9%	7
المجموع	68	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤشرات الرضا عن الوظيفة تعددت موضوعاتها حسب الموظفين، فبدرجة أولى نجد التحفيز الذي تم الإشارة إليه بنسبة 30.9%، ويليه تقدير المجهودات بنسبة 22.1%، ويليه المعاملة الجيدة من طرف المسؤول، بينما المساواة بين الموظفين تشير الى

نسبة 11.8%، وتليها ملائمة الوظيفة للشهادة والأجر والعلاقات الجيدة بنسب تراوحت بين 8.8% و5.9%.

إن مؤشرات التحفيز وتقدير المجهودات قد اظهر تفوقا في مساهمتها في الوصول الى الرضا الوظيفي من قبل الموظفين، فالحاجة الى تقدير المجهودات ومكافأة الموظفين عليها تعتبر أمراً مهماً وضرورياً لضمان تطور الأداء أو على الأقل الحفاظ عليه.

جدول رقم 34: الأضرار التي تترتب عن عدم رضا الموظف عن وظيفته وإحساسه بالاحباط اتجاه عمله

السؤال	الأضرار التي تترتب عن عدم رضا الموظف عن وظيفته وإحساسه بالاحباط اتجاه عمله		
الموضوعات (متعددة الإجابات)	التكرار	النسبة%	الرتبة
اللامبالاة	25	45.5%	1
فساد الموظف	12	21.8%	2
اضطرابات نفسية	8	14.5%	3
الرغبة في تغيير المؤسسة	7	12.7%	4
العزلة	2	3.6%	5
أمراض عضوية	1	1.8%	6
المجموع	55	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أضرار عدم الرضا عن العمل تتمثل بالدرجة الأولى حسب الموظفين في اللامبالاة في العمل بنسبة 45.5%، تليها بدرجة ثانية فساد الموظف بنسبة 21.8%، وظهور الاضطرابات النفسية بنسبة 14.5%، وبدرجات أقل الرغبة في تغيير المؤسسة والعزلة والأمراض العضوية بنسب تراوحت بين 12.5% و1.8%.

إن الأضرار التي تترتب عن عدم رضا الموظفين عن وظائفهم واحباطهم في عملهم تظهر بقوة حسب الموظفين في اللامبالاة في انجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم، وفسادهم إداريا واخلاقياً، كما يؤدي ذلك ايضاً الى ظهور الاضطرابات النفسية والقلق والاكتئاب والإحباط،مايستدعي بذل المزيد من الجهـد من طرف الادارة قصـد توفيـر بيئـة تنظيميـة تتلاءم و احتياجـات الموظف المهنيـة و الاجتماعية و حتى النفسية.

جدول رقم 35:العلاقة بين مساهمة الحوار والمعاملة الحسنة بين الموظف والمسؤول في الرضا الوظيفي ومساهمة اشراك الموظفين في التسيير في رضاهم:

الأسئلة	كيف يساهم إشراك الموظفين في التسييرفي تحقيق الرضا الوظيفي للموظف؟	يساهم الاشراك في اتخاذ القرارات في الرضا الوظيفي		يساهم من خلال تعزيز روح المبادرة		يساهم من خلال تعزيز ثقة الموظف بنفسه		يساهم من خلال تعزيز روح المسؤولية لديه		يساهم من خلال شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة		يساهم من خلال تعزيز مكانة الموظف		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
كيف يساهم الحوار والمعاملة الحسنة بين المسؤول والموظفين في الرضا الوظيفي؟	يساهم الحوار والمعاملة الحسنة في الرضا الوظيفي.	1	50	0	0	1	50	0	0	0	0	0	0	2	100
	يساهم من خلال الاستماع لانشغالات الموظفين.	1	50	0	0	0	0	0	0	1	50	0	0	2	100
	يساهم من خلال رفع معنويات الموظفين.	2	15.4	4	30.8	2	15.4	3	23.1	2	15.4	0	0	13	100
	يساهم من خلال شعور بالموظف بمكانته.	0	0	1	33.3	1	33.3	1	33.3	0	0	0	0	3	100
	يساهم من خلال تعزيز الابتكار في العمل.	0	0	0	0	1	33.3	2	66.7	0	0	0	0	3	100
	يساهم من خلال زرع الثقة في الموظف.	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	1	20	5	100
المجموع		5	17.9	7	25	5	17.9	6	21.4	4	14.3	1	3.6	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية	21.818														
القيمة المعنوية Sig	0.646														

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج العلاقة بينمساهمة الحوار والمعاملة الحسنة بين الموظف والمسؤول في الرضا الوظيفي ومساهمة اشراك الموظفين في التسيير في رضاهم أن النسب توزعت على عدة خيارات بدرجات متفاوتة، وتمثل النسبة الأكبر 30.8% ممن صرحوا بأن المعاملة الحسنة تساهم من خلال رفع معنويات الموظفين.تدعمها الإجابة المتعلقة بأن اشراك الموظفين في التسيير يساهم في تعزيز روح المبادرة، وتدعمها أيضاً كل من الرضا الوظيفي وثقة الموظف بنفسه وتعزي روح المسؤولية والانتماء على التوالي بنسبة 15.4%.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 21.818 بقيمة معنوية قدرها 0.646 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب مستقلة، وهذا يشير الى عدم وجود علاقة دالة بين إجابات الموظفين حول مساهمة الحوار والمعاملة الحسنة بين الموظف والمسؤول في الرضا الوظيفي ومساهمة اشراك الموظفين في التسيير في رضاهم.

إن النتيجة السابقة تبين أن اشراك الموظفين في التسيير يساهم في رضاهم من خلال رفع معنوياتهم وهذا ما يعزز روح المبادرة والثقة والمسؤولية وبصفة عامة الأمر متعلق بعدة مؤشرات كما تم ذكرها سابقاً.

جدول رقم 36: العلاقة بين الامور التي تجعل الموظف يشعر بالرضا والاستقرار في العمل ونسبة الشعور بالرضا الوظيفي

الأسئلة	ما هي نسبة شعورك بالرضا في عملك؟	منعدمة تماما		ضعيفة		متوسطة		جيدة		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
شعورك بالرضا والاستقرار في عملك مرتبط بماذا؟	لا أحس بالرضا في عملي.	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
	ظروف العمل المادية والاجتماعية.	0	0	2	28.6	5	71.4	0	0	7	100
	إنجاز الأعمال الموكلة لي.	0	0	1	25	1	25	2	50	4	100
	العلاقة مع المسؤول.	0	0	5	31.3	7	43.8	4	25	16	100
المجموع		1	3.6	8	28.6	13	46.4	6	21.4	28	100
قيمة اختبار Chi Square للاستقلالية		32.504									
القيمة المعنوية Sig		0.000									

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه في ما يتعلق بنتائج العلاقة بين الامور التي تجعل الموظف يشعر بالرضا والاستقرار في العمل ونسبة الشعور بالرضا وظيفي، فإن النسبة الأكبر والمتمثلة في 43.8%أشاروا الى أن الرضا يتعلق بالعلاقة مع المسؤول تدعمها نسبة رضا متوسطة، وتدعمها أيضاً نسبة ضعيفة بدرجة ثانية بنسبة 31.3%، وبدرجة أقل نسبة 25% من نسبة شعور جيدة بالرضا الوظيفي.

وبالرجوع الى قيمة اختبار كاف تربيع للاستقلالية نجد أنها تشير إلى 32.504 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النسب غير مستقلة، وهذا يشير الى وجود علاقة دالة بين ما يرتبط بالرضا والاستقرار في العمل ونسبة الشعور بالرضا الوظيفي.

إن النتيجة السابقة أشارت الى وجود علاقة وطيدة بين العلاقة مع المسؤول كمؤشر للشعور بالرضا الوظيفي و نسبة الشعور بالرضا الوظيفي إذ بينت النتيجة أنه هذه العلاقة تسبب شعوراً من متوسط الى ضعيف لدى الموظفين، وذلك يؤكد أن علاقة الموظفين بمسؤوليهم تعتبر مؤشر سببا ومؤشراً هاما في شعور الموظف بالارتياح من الناحية الاجتماعية والعلائقية وحتى النفسية أثناء أداء مهامه ووظائفه فالمسؤول من خلال تحليه بالشخصية والسلوك المناسبين في التعامل،و اتباع القواعد التنظيمية التي تستند اليها الادارة الحديثة في تشكيل علاقة العمل سينعكس على اتجاهات و افعال الموظفين ايجابياً على عدة مستويات نفسياً ،اجتماعيا وتنظيمياً.

6-3 نتائج الدراسة:

انطلاقا من الدراسة الميدانية الممنهجة التي قمنا بها والتي ركزت في البداية على وصف الواقع الحالي للظاهرة،من خلال استعمال المقابلة كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات ،ومحاولة الاقتراب من الحقيقة، لنصل إلى مرحلة تحليل وتفسير النتائج باعتبارها المرحلة الحاسمة في عرض النتائج، و التنسيق بين الجانبين النظري و الميداني للتاكد من صحة الفرضيات، وكذا تحقيق مفاهيم الدراسة،حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1- بينت الدراسة أن معظم إطارات دائرة مفتاح يتمتعون بخبرة لا باس بها تفوق 10 سنوات من العمل.

2- أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول تقدير الكفاءات و المهارات داخل المنظمة ،مما ينعكس سلبا على رضاهم الوظيفي.

3- توصلت الدراسة إلى أن تقدير الكفاءات البشرية في دائرة مفتاح في مستواه الأدنى سواء من الناحية المادية كالمكافآت و تعويضات الساعات الإضافية و منح الخرجات الميدانية ،أما

من الناحية المعنوية كالتكريمات و الترقيات و التكوين ،حيث انه لا يوجد تكوين للموارد البشرية على مستوى الدائرة.

4- عبر إطارات دائرة مفتاح في مجال المكانة و التقدير و الثقة بالنفس على أن مستوى الرضا الوظيفـــي متوسط، حيث أن إطـــارات دائـــرة مفتـــاح لديهم الثقة التامة في قدراتهم العلمية و العملية للتغلب على مشكلات العمل و حلها.

5- إن الرضا الوظيفي لدى موظفي دائرة مفتاح من ناحية تقدير مجهوداتهم و الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل تميل إلى الانخفاض ،و هذا راجع إلى أن الإدارة لا تقدم لهم الدافع الضروري لجعلهم أكثر حيوية و مرونة في العمل.

6- بينت الدراسة مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين الموظفين في دائرة مفتاح نظرا لحالة التهميش التي يعيشوها معظم إطارات الدائرة.

7- من خـــلال الدراســـة تبيـــن أن مستوى الرضا الوظيفي يختلف من حيث الجنس بين المرأة و الرجـــل، حيث نجـــد أن المرأة العاملـــة على مستـــوى دائرة مفتاح أكثر مثابرة و جدية من الرجل، إلا أن حظوظها من التقدير اقل ،و هذا ما يجعلها تعبر عن مللها و إحباطها من هذه الممارسات من خلال العطل المرضية و الغيابات و التأخرات.

8- يوافق أغلبية أفراد العينة على أن تهميش الكفاءات يؤثر على معنويات الموظف، و قد يدفعه إلى التفكير في التحويل إلى إدارة أخرى ،أو تعزيز نوايا ترك العمل لديه.

9- أثبتت الدراسة انه لا توجد هناك مشاركة للموظفين في عملية صنع و اتخاذ القرارات، و هذا ما يعتبرونه نوع من التهميش و الإقصاء، الامر الذي اثر على روحهم المعنوية.

10- تختلف طريقة تعامل المسؤول مع الموظفين من الناحية العملية،أي حسب أهمية المصلحة و المهام الموكلة لها.

11- هناك تداخل في مهام بعض المصالح ،نظرا لتعامل المسؤول المباشر مع موظف دون الأخر ،وهذا ما يؤدي إلى خلق فوضى في العمل و عدم المتابعة و الإهمال و اللامبالاة.

12- تبين من خلال الدراسة أن موظفي دائرة مفتاح يشعرون بنـــوع مـــن الاغتـــراب الوظيفي، و انعدام العدالة التنظيمية في الدفاع عن حقوقهم المادية و المعنوية ، و هذا ما يعتبرونه قلة تقدير من طرف المسؤول للمجهودات التي يبذلونها على حساب عائلاتهـــم أحيـــانا و كذلك صحتهم النفسية و الجسدية.

13- عبر موظفي دائرة مفتاح عن تذمرهم و استيائهم من حالة التحيز في المعاملة بين الموظفين، هذه الممارسات الدالة على انعدام المساواة أثرت على روحهم المعنوية و الرغبة في العمل ،نظرا لوجود نوع من التمييز بين الموظفين.

14- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، كما أنهم على ثقة بأنفسهم و بقدراتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم يعتقدون أن المسؤول المباشر (رئيس الدائرة) لم يصل بعد إلى الاقتناع بأنه يمكن الاعتماد عليهم في وضع أهداف مرحلية وتطوير معايير الأداء.

15- معظم الإطارات صرحوا أن المسؤول المباشر لا يعطيهم الحرية الكافية في مناقشة أمور العمل،مما يصعب عليهم أداء مهامهم و يشعرهم بالنفور من العمل و إظهار حالة اللامبالاة.

16- بينت الدراسة ان معظم اطارات دائرة مفتاح، يميلون الى التعامل مع الافراد الذين يتوافقون معهم في القيم والمعايير ،وهذه الاخيرة من المؤشرات الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية للعامل.

17- اثبتت الدراسة ان الحاجة الى التحفيز و تقدير المجهودات المبذولة من طرف المسؤول من اهم الحاجات التي يسعى موظفي دائرة مفتاح الى تحقيقها.

18- من خلال اجابات المبحوثين، تبين لنا جليا ضرورة الدمج بين الاسلوبين الرسمي و غير الرسمـــي في تسييـــر امـــور العمل، لان العامـــل عبـــارة عن فـــرد من مجتمع تنظيمي له حاجاته

و ارتباطاته النفسية و الاجتماعية، فهو عـند دخولــه لبيئــة العمـل لا ينفصـل عن ذاتـه النفسية و الاجتماعية.

خاتــمـــة:

الإدارة عمليـة إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيـق أقصى إشباع ممكن للرغبـات الإنسانية ،فالإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الفرد، تعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني، و تتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى و نوعية هذا السلوك.

فالإدارة بهــذا المنطــلق ليســت مجموعـــة من المبـادئ ولا هي مجموعــة من الإجـراءات و النظم،و لكنها في الأساس مجموعة من العلاقات و الاتصالات و التفاعلات بين مجموعات من الناس،من فئات و مهن وخلفيات و تطلعات ،وأهداف متباينة ،و قد تكون في كثير من الأحيان متناقضــة، و من ثم فان العنصــر الرئيســي في العمل الإداري هو القدرة على الخلق و الإبداع البشري من جانب المديرين، من خلال تقدير و احترام مختلف الكفاءات المتوفرة لديهم،و عندما نقول تقدير الكفاءات ، فهذا يعني قدرة المديرين على الاهتمام بالقدرات المتميزة علميا و عمليا المتوفرة لديهم، سواء ماديا أو معنويا، فالكفاءة و الإبداع هما مصدر قوة المنظمة ،و المؤسسات الناجحة عادة ما تحرص على توفير اكبر قدر من الاحترام و التشجيع للطاقات و القدرات المتميزة من أفرادها، و امتصاص أثار الغضب و الملل و التعب و العناء الذي يواجهونه في بيئة العمل.

إن إبعاد الكفاءات و تهميشها ومحاصرتها، والتضييق عليها هو السبيل الوحيد لإفشال المنظمة و إضعافها، من خلال انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى هاته الكفاءات الذي يؤثر بالضرورة على أدائهم و مردود يتهم، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية من اجل تسليط الضوء على العلاقة الترابطية بين احترام و تقدير الكفاءات و الاهتمام بهم داخل المنظمة وارتفاع مستوى

الرضا الوظيفي لديـــهم، و الرغبـــة في العطـــاء من اجـل المنظمة، و كذا تحديد مستوى الكفاءة و انعكاساتها على درجة الرضا لدى الفرد العامل، و معرفة ردود الأفعال المتخذة لدى الأفراد ذوي الكفاءات العالية عند إحساسهم بنوع من التهميش و الإقصاء في العمل.

إن مدخل إدارة المعارف و الكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ،و يحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم و إدارتهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة،فالتغيير والتطوير و التسيير الأمثل للموارد البشرية لا يمكن أن يحصل في ظل تهميش الكفاءات،و تركها منسية كما لو كانت خارج دائرة الاهتمام مما يولد شعـــورا بالإقصـــاء الممنهج و اكراهات و ضغط نفسي قد لا يكون في مقدوره تحمل تبعاته،و هذا ما يؤثر على حالته النفسية و المعنوية ، فيخلق لديه شعور بالاضطراب ، و تضارب الأفكار لديه بين الاغتراب و الاحتراق الوظيفي، الذي يؤثر على رغبته في الإبداع و الابتكار ، وفي كثير من الأحيان يقوده إلى ترك المؤسسة و البحث عن أفضل الفرص، و المؤسسة التي تقدر و تحترم مجهوداته و انجازاته.

و لأجل هذا خرجت الدراسة بجملة من **التوصيات:**

– الاهتمام بالجوانب الانسانية اكثر من الامور الادارية في الادارات الجزائرية،لما لها من أهمية في ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين.

– ان تعمل الادارة الجزائرية على ترسيخ سياسة التشاور و المشاركة في التسيير، من اجل الاستفادة من مختلف الاراء و الاقتراحات التي يقدمها الموظفين للنهوض بالإدارة الجزائرية.

– ضرورة انهاء ما يسمى بالفردية في اتخاذ القرارات ،و هذا ما اثر كثيرا على الإطارات الإدارية الجزائرية.

– ضـــرورة الاهتمـــام بالكفـاءات البشريـــة الموجودة في ادارتنـا الجزائريـــة، من خلال تقديـــرها و احترامها ،و الاهتمام بها ماديا و معنويا، و هذا ما يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي.

– وضع الفرد العامل في المكان المناسب لقدراته و مؤهلاته.

– الايمان بقدرة الكفاءات الجزائرية في الادارات على الابداع و الابتكار، اذا ما توفرت الظروف الانسانية و المادية اللازمة لذلك.

– نشر الثقافة التعاونية بين أفراد المنظمة.

– التدريب و التكوين المتواصل للكفاءات البشرية.

– المشاركة في التسيير و اتخاذ القرارات.

– فعالية العملية الاتصالية و الإعلامية داخل المنظمة.

– توفير فرص الترقية .

– تحسيـن و تنويــع طرق ووسائل التحفيز التي تحسس الأفراد العاملين بأهميتهم داخل المنظمة و إشباع رغباتهم المادية و المعنوية.

قائـمـة المـراجـــع

المراجـــــع:

المراجع باللغة العربية:

الكـــــتـــــب:

القران الكريم.

1. أبو شيخة نادر أحمد: **الرضا الوظيفي لرجـل الأمن في أجهزة الأمن العربية**، ط1، الرياض ، 1997.

2. إدارة الموارد البشرية العربية: **الدوافع و الرضا عن العمل** ، مقالات بقلم الإدارة ، 2005 .

3. البـدري طارق:**الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمـــية**، دار الفكر للطباعـــة و النشر و التوزيع ، الأردن، 2001 .

4. البـديوي محمـود بـن محمـد:**الرضـــاالوظيفي و القيـــادة الفعالة،مصـــلحة التـــدريب و التنمية**،الخطوط الجوية السعودية،2005.

5. بربر كامل: **إدارة الموارد البشريـــة و كفاءة الأداء التنظيمـــي**، ط2، المؤسسة الجامعيـة للدراسات، القاهرة ، 2000.

6. البرنوطي نايف سعاد: **أساسيات إدارة الأعمال**، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2004.

7. بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك ، دراسة تحليلية ، المملكة الأردنية الهاشمية .

8. بن حبيب عبد الرزاق: **إقتصاد و تسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2002 .

9. بوثلجة غياث: **مبادىء التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران ، بدون سنة.

10. التميمي ناصر ابراهيم حسناء:**استراتيجيـــة تعزيـــز قدرات الكفاءات العلميـــة في العـــــراق و سبل المحافظة عليها**، مركز بحوث السوق و حماية المستهلك، جامعة بغداد،.

11. ثابت عبد الرحمن إدريس:**كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية**، الدار الجامعيـــة الإسكندريـــة ، 2002 .

12. جبارة عطية جبارة: **الإتجاهات النظرية لعلم الإجتماع الصناعي**، بدون طبعة ، دار الوفـــاء ، الإسكندرية ، 2001.

13. جواد شوقي ناجي: **سلوك تنظيمي**، ط1، مكتبة عمان، الاردن، 2000.

14. حريم حسين: **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004 .

15. حسن عادل: **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت ، 1984.

16. حسن عادل، زهير مصطفى:**الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1978 .

17. الحسن محمد إحسان: **علم الإجتماع الإقتصادي**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

18. حلوة محمود:**العلاقات الإدارية(سلوك و مهارات)**، ط1، دار أجنـــاديـــن للنشـــر و التوزيـــع ، الأردن ، 2007.

19. حمداوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004 .

20. حمزة محمد: **الرضا الوظيفي و الفئة العمرية**، منتديات الحصن النفسي، منـــتدى البحـــوث و الدراسات القرآنية ، 2004.

21. حنفي عبد الغفـار، الصحـن محمد فريد: **إدارة الأعمـــال**، الدار الجامعيـــة، الإسكندريـــة ، 1991 .

22. حنفي محمود سليمان: **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1998،

23. خضير كاظم حمود: **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002 .

24. خيري أسامة: **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن، عمان، 2012 .

25. دليو فضيل و آخرون:**الإتصال في المؤسسة**، مؤسسة الزهـراء للفنــون المطبعية، قسنطينة ، 2003 .

26. الرحاحلة عبد الرزاق و آخرون:**السلوك التنظيمي في المنظمات**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011 .

27. رشوان حسن عبد الرحمن: **العلاقات الإنسانية**، جامعة الأزريطة، مصر، الإسكندرية.

28. الساعاتي حسن: **علم الإجتماع الصناعي**، ط3، دار الطليعة العربية، بيروت ، 1980 .

29. السالم مؤيد سعيد: **نظرية المنظمة مدخل و عمليات** ، مطبعة شفيق ، بغداد، 1988 .

30. سلطان محمد سعيد: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2002 .

31. السلمي علي:**الادارة المعاصرة**، مكتبة غريب،القاهرة،2001.

32. شاويش مصطفى نجيب: **إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد**، ط1، دار الشروق، الأردن ، 1996 .

33. شاويش مصطفى نجيب:**إدارة الموارد البشرية، (إدارة الافراد)**،عمان دار الشروق ، 2000 .

34. شحاتة محمد ربيع،**أصول علم النفس الصناعي**، ط3، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع ، القاهرة، 2007.

35. شفيق رضوان:**السلوكية و الإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 2000 .

36. الضبعان محمد بن سليمان: **دوافع العمل و حوافزه و أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي** ، إدارة البحوث و الدراسات، الرياض، 2004 .

37. طه فرج عبد القادر: **قراءات في علم النفس الصناعي و التنظيمي في الوطن العربي**، ط4 ، مصر، دار المعارف، 1994 .

38. طه فرج عبد القادر:**علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ط9، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة،2001،.

39. عاشور صقر أحمد: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989.

40. عباس محمد سهيلة: **إدارة الموارد البشرية، مدخل إسترتيجي**، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

41. عبد الباقي صلاح الدين محمد: **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 .

42. عبد الستار علي، قنديلجي عامر إبراهيم: **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، عمان ، 2006 .

43. عبد الستارعلي و آخرون: **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2012 .

44. عبد الغفار و آخرون:**محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2002 .

45. عبد الوهاب سمير، البرادعي ليلى مصطفى:**ادارة المـــوارد البشريـــــة،المفاهـيـــــــم و المجــالات و الإتجاهات الجديدة**، بدون طبعة، القاهرة، مركز الدراسات و إستشارات الإدارة العامة ، 2006.

46. العديلي ناصر محمد:**الرضا الوظيفي،معهد الإدارة العامة**،إدارة البحوث،الرياض، 1981 .

47. العطية ماجدة: **سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)**،ط 1،دار الشروق،عمان،2006.

48. العطية ماجدة:**سلوك المنظمة(سلوك الفرد و الجماعة)**، ط1، الشروق، عمان، 2003.

49. عطية مصطفى:**مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، مص،بدون سنة .

50. عفيفي صادق محمد و آخرون:**الإدارة في مشروعـــات الأعمـــال**، دار الكتاب، الكويـت ، 1981.

51. عقيل حسين عقيل:**خطوات البحث العلمي(من تحديد المشكلة الى تفسير النتيجة)**، دار ابن كثير،2012.

52. العميان محمود سلمان:**السلـــوك التنظيـــمي في منظمات الأعمـــال**، ط3، دار وائـــل للنشر ، عمان ، 2005.

53. عوض السيد حنفي: **علم الإجتماع العمل الصناعي**، ط 1، مكتبة وهبة، القاهرة ، 1988.

54. عويس محمد يحي: **مذكرات في تاريخ الفكر الإقتصادي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1983 .

55. عويضة كامل محمد محمد:**علم النفس الصناعي**،ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996 .

56. **القانون العام للعامل الجزائري** ، المعهد الوطني للعمل ، الجزائر، 1979 .

57. القريوتي محمد قاسم:**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية** ، ط1، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ،1989.

58. ماهر أحمد: **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.

59. مجموعة من الباحثين:**منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، تدريبات عملية،كتاب دولي،مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة ،الاغواط ،الجزائر،2019.

60. محمد عبد الفتاح محمد:**العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية(أسس و مبادىء)**، ط2 ، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، الإسكندرية ، 1997 .

61. محمد علي محمد:**علم إجتماع التنظيم(مدخل التراث و المشكلات)**، ج1، دارالكتب الجامعية ، مصر، 1972 .

62. محمد قاسم القريوتي: **إدارة الأفراد، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص**، عمان ، شركة المطابع النموذجية ، 1990.

63. المحمودي محمود سرحان علي: **مناهج البحث العلمي**، ط3،دار الكتب،صنعاء، 2019.

64. منصور فهمي: **إدارة القوى البشرية**، ط5، دار النهضة العربية ، مصر ، 1981.

65. ميرزا غريب، فخر الدين يوسف، سلامة يوسف:**مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي**، ط1، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي ،2016.

66. النجار نبيل الحسيني:**الإدارة أصولها و إتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1993 .

67. نور الله كمال: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار طلاس، دمشق، 1992 .

68. هيجان عبد الرحمن بن أحمد محمد: **ضغوط العمل(مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها)** ، مركز البحوث و الدراسات الإدارية ، الرياض، 1998 .

الكتب المترجمة:

1. ثبودور ليقين، ت. نيفين غراب:**الإدارة الحديثة،** ط1 ،الدار الدولية للنشر و التوزيع ، مصر، 1994 .
2. جرينبرج ، جبرالد و بارون ت ، رفاعي محمد رفاعي و بسيوني إسماعيل:**إدارة السلوك في المنظمات،** الرياض، دار المريخ للنشر و التوزيع، 2004 .
3. Fhillip . L . Hunsaker , Stephen. p. Robbins ، ترجمة: سامح عبدالمطلب عامر،**التدريب على المهارات الشخصية، معايير لإدارة الأفراد بالعمل،** ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان،2011.
4. و. جاك دنكان، ت. محمد الحديدي:**أفكار عظيمة في الإدارة،** الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،1991.

الاطروحات و الرسائل الجامعية:

1. أرفيس مريم: **الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة،** أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الإجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017/2016 .
2. بوهنتالة فهيمة: **التغير التنظيمي و إنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخوصصة،** رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2009 .
3. الجريسي بدر محمد:**الروح المعنوية و علاقاتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي،** رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2010 .
4. جوادي حمزة :**الحوافز المادية و المعنوية و اثرها على الروح المعنوية،** رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة منتوري ، قسنطينة ،2005-2006.

5. حديبي سمير :**حوادث العمل و علاقتها بالروح المعنوية**، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 .

6. حمدي أبو القاسم: **تنمية كفاءات الأفر و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2003 .

7. الخالدي أحمد بن محمد مهدي:**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقاتها بالروح المعنوية للعاملين**، رسالة ماجستيرمنشورة ،جامعة أم القرى،السعودية .

8. دهام رقية: **تنمية الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة ماستير في العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2016 .

9. رحيل آسيا: **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2011 .

10. زكار علي: **المعنوية و أثرها في الإنتاج الصناعي في الجزائر**، دراسة لنيل شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة ،جامعة الجزائر ، 1987.

11. الزهراني نورة بنت عطية بن راش:**علاقة النمط القيادي لمدبرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الإبتدائية لمحافظة جدة**، رسالة ماجيستير، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، 2009 .

12. زواتيني عبد العزيز :**الممارسة القيادية و علاقاتها بتحفيز العاملين**، رسالة ماجستير علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

13. السحياني جابر سعيد صايل:**علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .

14. سملالي يحضنة:**أثر التسيير للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)** ، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الإقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

15. الشهري علي بن يحي:**الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002 .

16. الصبحي رابح أحمد:**قياس الرضا الوظيفي لمنسوي الجمارك و أثره على الآداء بالتطبيق على جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي**، بحث تخرج لإستكمال الحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ، 2001 .

17. طالب أحمد دنيا:**مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإسترتيجي في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة)**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013 -2014 .

18. الطيب إيهاب محمود عايش:**أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .

19. المحمدي محمد عبدو:**درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم بمكة المكرمة لقيادة تشاركية و علاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2014 .

20. مسغوني منى:**تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2012.

21. النخالة محمد رضوان: **القيادة الإستراتيجية و دورها في رفع الر الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية على محافظات غزة**، رسالة ماجستر في القيادة و الإدارة ،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة ، فلسطين، 2015 .

22. هاملي عبد القادر: **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2011/2010 .

المعاجم :

1. الصحاف حبيب: **معجم ادارة الموارد البشرية و شؤون العاملين**،ط1،مكتبة لبنان،بيروت،1998، ص 88.

المجلات:

1. بن شارف عذراء:**التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات،رؤى النظرية و تطبيقات عملية**، cybrarians journal ،العدد 41،مارس 2016 تاريخ الإطلاع 2018/03/31 .
2. بوستيل زهيرة:**الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية**،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،العدد 31/30 ، ماي 2013.
3. جلول احمد:**اخلاقيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، مجلة العلوم الانسانية ،ع8،ج1،ديسمبر 2017.

4. جوارنة محمد، خصاونة امان، خصاونة سامر ،احمد عيسى:**درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الاساسية في محافظة الزرقاء ،و علاقتها ببعض المتغيرات**،مجلة دراسات العلوم التربوية،مجلد 38،ع02، 2011.

5. حجازي إسماعيل:**مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات**، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 10 ، نوفمبر2006.

6. حسون محمد علي الحداد:**اثر عناصر مناخ الابداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للغاملين في شركات الاتصالات العراق**،مجلة كليةبغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،ع2017،05.

7. حسين وليد حسن:**تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين**،مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، ع106، مجلد 24، 2018 .

8. ذياب كريم أحمد:**علاقة و أثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين**، مجلة ديالي ، كلية التربية ،جامعة ديالي ، العراق ، ع 28 ، 2008.

9. رقام ليندة:**مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع و تحديات**، مجلة العلوم الإنسانية ، بسكرة ، جامعة خيضر، ع $_2$ ،2002 .

10. السلمي، محمد بن عبد الجبار بن معيوض:**إستخدام منهج البحث المختلط في أبحاث تعليم اللغة العربية وتعلّمها**. مجلة كلية التربية. مج. 35، ع. 5، مايو 2019.

11. قاسم هاشم صبيحة ،عالية غريب سليمان القصاب:**العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للملاك التمريضي و انعكاساتها في بناء الالتزام التنظيمي**،دراسة تطبيقية في مستشفى كركوك العام،مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية،المجلد7 ،ع2 ،2007..

12. كناوي خضير نادية:**الكفاءات العلمية و انعكاساتها على التنمية الاقتصادية في الوطن العربي**، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة القادسية ،المجلد 02 ،ع03 ،2012.

13. منصوري كمال: صويلح سماح،**تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي**، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية و المجالات الكبرى ، ع 07 ، جوان 2010 .

14. ناصف عبد الخالق: **الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل**،المجلة العربية للإدارة ، المجلد السادس، العدد الأول، 1982.

15. نايف علي عاصي:**الروح المعنوية للعاملين و الانتاجية**، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة،المجلة العراقية للعلوم الادارية ،ع24، 2003 .

المحاضرات و المداخلات:

1.أبو جمل أحمد:**التنمية البشرية و أداء الموارد البشرية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة ، 2004 .

2.بن شني يوسف، مخفي أمين:**إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية**، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 22/21 فيفري 2012 .

3.بن عودة مصطفى:**محاضرات مقياس قانون الوظيفة العمومية للسنة الثانية ماستر**،جامعة غرداية ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،2021/2020.

4.بن عيسى محمد المهدي:**العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 2004 .

5.طواهرية الشيخ: **الإستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و إندماجها في إقتصاد المعرفة**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2011 .

6.علي عبد الله ، بوسهوة نذير :**أثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2009/11/10.

7.مصنوعة أحمد: **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع و أفاق التطوير – تجارب الدول – جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2012 .

8.موساوي زهية، خالدي خديجة: **نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات – الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08–09 مارس 2005 .

9.نور الدين إيمان، كحول صورية: **الكفاءة ، الفعالية ، أخلاقيات المؤسسة ، وجهة نظر أصحاب المصلحة**، مشروع بحث جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، 2007 .

المراجع باللغة الاجنبية:

1. A.BENDIABDELLAH. cours de Magister sur : **Le développements des compétences**. Bibliothèque de l'université de Tlemcen. 2004/2005.
2. Bernard Cralambaud : **Si la GRH était de la gestion** .éducationliaisons .paris .2002.
3. Bernard Mertory. Daniel Crojet : **Gestion des Ressources Humaines**. pilotage social et performances . ED DUNOD . paris. 2002.
4. C : BATAL : **La gestion des ressources humaines dans le secteur public** . Édition . paris .1997.
5. Cécile Dejoux : **les compétences au cœur de l'entreprise**. Ed d'organisation.paris. 2001.

6. Creswell. J. W. & Clark. V. P. L : **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. (3rd ed.). SAGE Publications. Inc.2017.
7. DAMON Julien : **petit precis de culture economique** . paris.presse universitaire de France.2013 .
8. Dolans : **La gestion des RH** . 3 eme Edition . Pearson éducation . paris . 2002 .
9. Fanny Barbier . André Brunetière : **Manifeste Pour le lien sociale** édition liaison .paris . 1993.
10. Jean Brilman : les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 6 eme ed , 2006.
11. Jean simonet . Bernard Bruhes : **De la formation au management des compétences** .éditions la lettre du cadre .2003 .
12. Johnson.R. B. Onwuegbuzie.A. J. & Turner. L. A : **Toward a Definition of Mixed Methods Research**. Journal of Mixed Methods Research. 1(2).112–133.2007 https://doi.org/10.1177/1558689806298224
13. Jonnr.Schermehom.James G.Hunt.Richard N.obsom: **comportement humaine et organisation** .adaptation française . Claire de Billy . 2éme Edition village mondiale.France. 2002.
14. Le Boterf. G: **L'ingénierie des compétences**.les éditions d'organisation . paris. 2 éme Édition . 2000.
15. Leberre(M) .Tallondier(G) : **Prèis de gestion des ressources humaines**.Ed press universitaire de Grable.paris.
16. Oxford Advanced Learner's Dictionary : Louder Oxford Universities.
17. P.Pigors and C.Myers : **personnel Administration**. MC graw Hill Book company. New York . 1999.
18. Patrick Gilbert . Geraldine Schmidt : **Evaluation des compétences et situations de gestion** . édition economica . paris . France .1999 .

19. Phillippe Zarifian : **le modèle de la compétence**. édition liaison .paris. 2001.
20. Stéphane Beaud. Florence Weber : **Guide De L'enquête De Terrain**.édition la découverte. Paris. 2003.

المراجع الالكترونية:

1. أحمد طاهر مسعود:**مدخل إلى علم الإجتماع العام(سوء إستخدام السلطة للحصول على مكاسب شخصية)** www.books.google.dz .
2. الاصفر احمد ،اديب عقيل:**علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل،** منشورات جامعة دمشق،2002-2003 :www.startimes.com
3. بحث حول المسير: منتديات الجلفة لكل الجزائريين و العرب ، www.djelfa.info
4. بدون اسم الناشر: **المنافع الوظيفية تعزز القدرة على جذب العمالة العالمية** www.alittihad.ae/article/113733/2012،
5. بدون اسم الناشر:**الروح المعنوية** ، / /www.noslih.com article
6. بدون اسم الناشر: **قياس، كيفية و مزايا الروح المعنوية في العمل،** www.abahe.com.uk
7. بدون اسم الناشر:**مفهوم و اهمية الروح المعنوية** ، www.defense-arab.com/ vb/threads/6397
8. بدون اسم الناشر : **شروط الروح المعنوية و قياسها** . www.ayoubox.ogspo. com /2011/01/ blog- post-1985.html
9. بدون اسم الناشر : **طرق رفع الروح المعنوية لدى الموظفين لتوفير بيئة عمل ايجابية.** www..arrajol.com / content/83621
10. بدون اسم الناشر:**الروح المعنوية لدى الموظفين،** www.eebl .yahoo.com/ t 203-topic

11. عبد الرحيم محمد: **القيادة بين المهنية و الإنسانية**، www.dr- awa .com

12. عواودة إسراء: **تعريف الكفاءة** ، آخر تحديث 3 يناير 2012 ، 05:45 .

13. العياشي عنصر و بوطمين ليلى: **الإطارات الصناعية : هل هم نخبة إجتماعية** ، www.ouvrages.crasc.dz//index.php/fr

14. فوارعة عادل نصار، حدوش عزام محمد: **الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل** Platform ,almanhal com/files/2/73007

15. الكردي أحمد السيد ، موقع الإسلام و التنمية ، **الفرق بين الكفاءة و الفاعلية** ، Http: // kenanaonline.com/ahmedkordy

16. الكردي أحمد سيد: **الفرق بين الكفاءة و الفاعلية**، Http // kenanaonline.com/ahmedkordy

17. المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية و الاجتماعية (FTDES) هيئة الحقيقة و الكرامة ، طلب متعلق بإقرار وضع " المنطقة– الضحية" لجهة القصرين .

18. **نظريات المنظمة و التنظيم : مقاربة مفاهمية** ، www .politic-dz . com

19. هايل الجازي:**مفهوم علوم التسيير**، www.mawdoo3.com

20. اليونسكو ، **لبلوغ المهمشين** (Atteinre les imarginalises)، 2010.

المـــلاحـــق

الملاحق:

ملحق رقم 01: دليل المقابلة

البيانات الشخصية:

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي:

الخبرة المهنية :

المنصب المشغول:

محور الفرضية الأولى :

01- في رأيك هل تمتلك مؤسستكم المعلومات الكافية حول الموظفين فيما يخص مؤهلاتهم وخبراتهم؟

02- ما هي المكانة التي يحظى بها التكوين في مؤسستكم؟

03- كيف تعتني مؤسستكم بالكفاءات؟

04- ما هو نظام توزيع الأجور في مؤسستكم؟

05- ماهي المعايير التي يتم من خلالها الترقيات؟

06- ماهو النظام الذي تعتمد عليه مؤسستكم فيما يخص المكافآت والحوافز؟

07- كيف هي علاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية في مؤسستكم؟

08- كيف يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا؟

09- كيف يتم اتخاذ القرارات في مؤسستكم؟

محور الفرضية الثانية:

01- كيف يتعامل المسؤول مع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من طرف الموظفين؟

02- في رأيك ما هي الاشياء التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل؟

03- كيف هي علاقتك بالمسؤول؟

04- اذا صادفت موقف أنه تم تغييرك إلى قسم آخر دون استشارتك كيف تكون ردة فعلك؟

05- كيف يساهم عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في احباطهم؟

06- بقاؤك في مؤسستكم مرتبط بماذا؟

07- حدثني فيما يخص كيف ترى موقعك في عملك؟

08-لو كنت الرئيس في مؤسستكم كيف تتصرف فيما يخص اصدار القرارات؟

محور الفرضية الثالثة:

01- شعورك بالرضا والاستقرار في عملك مرتبط بماذا؟

02- ما هي نسبة شعورك بالرضا في عملك؟

03- كيف يساهم الحوار والمعاملة الحسنة بين المسؤول والموظفين في الرضا الوظيفي؟

04- كيف يساهم إشراك الموظفين في التسيير في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف؟

05- حدثني عن ماهي المؤشرات التي تجعل الموظف يصل إلى الرضا عن وظيفته؟

06- في رأيك ماهي الأضرار التي تترتب عن عدم رضا الموظف عن وظيفته وإحساسه بالاحباط اتجاه عمله؟

ملحق رقم02:التعريف برنامج MAXQDA (Qualitative Data Analysis)

https://www.maxqda.com/arabic/mq-ma-hu-tahlil-albayanat-bimusaeadat-alkambiutr

ما هو تحليل البيانات بمساعدة الكمبيوتر؟

يمكن للباحثين استخدام تحليل البيانات بمساعدة الكمبيوتر لتسهيل مناهج البحث التقليدية. ميزة البرنامج هي أنه يسمح بعمليات أكثر كفاءة وفعالية. يُستخدم برنامج QDA في العديد من المجالات الأكاديمية، مثل علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية، الطب وعلوم التعليم، وهو أيضًا أداة شائعة لرجال الأعمال والباحثين في المجال التجاري.

يعمل برنامج QDA لتقديم رؤى حول مجموعات البيانات النوعية دون اقتراح التفسيرات. استنادًا إلى تحليل المحتوى، يمكن للباحث استخلاص استنتاجات حول موضوع البحث المعني (على سبيل المثال: بيانات المقابلة). تسمح أدوات البرمجيات الخاصة بالبيانات النوعية وتحليل النصوص بسهولة فرز وتنظيم وتحليل كميات كبيرة من النصوص أو غيرها من البيانات وتسهيل إدارة التفسيرات والنتائج.

برنامج تحليل البيانات النوعي برنامجQDA :

الآن ومع الوقت تصبح التسجيلات الصوتية والمرئية أكثر أهمية. يسمح برنامج تحليل البيانات المتطور باستيراد هذه التسجيلات ومعالجتها مباشرة في البرنامج. أيضا يدعم البرنامج العملية التحليلية بالكامل من خلال تصوير العلاقات وتوفير نظرة عامة. كما يسمح أيضًا بإضافة ملاحظات (تسمى المذكرات)، والتي تساعد الباحثين الآخرين على فهم الخطوات التحليلية المختلفة. باستخدام عمليات تلقائية لتصوير مواد البيانات ، يدعم برنامج QDA خطوات الباحث نحو الحصول على رؤية نقدية.

يعتمد تحليل البيانات النوعية دائمًا على نهج تحليلي محدد. أياً كان النهج الذي يختاره الباحث، فإن البرنامج يدعم ويسهل عملية فرز وتنظيم وتحليل البيانات. في وقتنا الحالي، يعتمد قلة من الباحثين على بطاقات الفهرسة، وأطنان من الورق لتركيب بياناتهم.

كيف يدعم MAXQDA تحليل بياناتك النوعي؟

تم تطوير النسخة الأولى من MAXQDA عام 1989، مما يجعلها واحدة من البرمجيات الرائدة في مجال تحليل البيانات النوعية. تستند MAXQDA على طرق التحليل التقليدية، مثل تحليل المحتوى النوعي، نظرية التجذير، تحليل الخطاب... إلخ. عناصر MAXQDA الرئيسية هي التخصيص المنهجي ("الترميز") للقطاعات النصية إلى موضوعات ("الرموز") وإمكانية صنع ملاحظات الأفكار و العلاقات ("المذكرات"). منذ إطلاقه لأول مرة، استخدم MAXQDA المصطلحات المعمول بها للبحث النوعي، والتي ساهمت في التعامل البديهي للبرنامج. مدير المذكرات الشخصي يجعل MAXQDA أداة برمجية مثالية لإدارة المعرفة.

في MAXQDA ، يمكن القيام بتفسير البيانات وتقييمها عن طريق فرز المواد إلى مجموعات، وذلك باستخدام نظام ترميز هرمي، تحديد المتغيرات، توفير لمحات عامة مجدولة وإعطاء الألوان والأوزان إلى أجزاء النص. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تتبع كل خطوة من خطوات العملية بسهولة، ويمكن الوصول إلى النتائج بعدة نقرات فقط MAXQDA .لديه عدة إصدارات مختلفة، مما يسمح للمستخدمين باختيار المنتج الذي يناسب احتياجاتهم على افضل وجه.

ملحق رقم03: فئات الموضوعات لأسئلة المقابلة

المحور 01

في رأيك هل تمتلك مؤسستكم المعلومات الكافية حول الموظفين فيما يخص مؤهلاتهم وخبراتهم؟

تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين	1
تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية حول الموظفين ولكن تتغاضى عنها	2
تمتلك المؤسسة كل المعلومات الكافية حول الموظفين دون اهتمام بها	3
عدم احترام النخصص في المهام يؤكد عدم امتلاك معلومات حول الموظف	4
لا تمتلك المؤسسة معلومات كافية حول الموظفين	5

ما هي المكانة التي يحظى بها التكوين في مؤسستكم؟

لا يوجد تكوين بالمؤسسة	1
لا توجد مكانة للتكوين ولا تمس الموظف البسيط	2
لا توجد أهمية للتكوين في المؤسسة	3
لا يوجد تكوين ولا تعيره المؤسسة أي اهتمام	4

كيف تعتني مؤسستكم بالكفاءات؟

لا تعتني المؤسسة بالكفاءات المتواجدة فيها	1
تهمش المؤسسة الكفاءات التي تعمل لديها	2
تعتتني المؤسسة بالكفاءات من خلال منحهم المناصب	3
بدون إجابة	4

ما هو نظام توزيع الأجور في مؤسستكم؟

يخضع نظام الأجور للوظيف العمومي	1
نظام الأجور غير مرن ولا يراعي طبيعة المهام	2
نظام أجور غير عادل ومجحف بالمؤسسة	3
بدون إجابة	4

ماهي المعايير التي يتم من خلالها الترقيات؟

تتم الترقيات حسب قانون الوظيف العمومي لكن يتم التستر عليها	1
الترقيات حسب الأقدمية ولكن لا توجد ترقية	2
تخضع الترقية لمعيار الأقدمية	3

هناك سوء استخدام لمعايير الترقية في المؤسسة	4
يخضع نظام الترقية للأقدمية والشهادة المتحصل عليها	5
بدون إجابة	6

هل هناك نظام معين تعمد عليه مؤسستكم فيما يخص المكافآت والحوافز؟

لا يوجد نظام مكفآت بالمؤسسة	1
نظام غير قانوني لا يعتمد على منح ايام العطل	2
يعتمد نظام المكفآت على المردودية فقط	3

كيف هي علاقة المسؤول بالموظفين في جميع المصالح المهنية في مؤسستكم؟

علاقة المسؤول بالموظفين متفاوتة ولا تخضع لمعيار المثابرة	1
علاقتي بالمسؤول مهنية ولكن تتفاوت بين موظف وآخر	2
علاقة أوامر دون مراعاة طبيعة الأعمال وظروفها	3
تخضع العلاقة مع المسؤول لأهمية المهام الموكلة للموظفين	4
علاقة غير مستقرة بين الهدوء والانفعال حسب المصلحة	5
هناك تحيز في علاقة المسؤوول بالموظفين	6
علاقة المسؤول بالموظف عادية ككافة الإدارات العمومية	7

كيف يتعامل المسؤول مع الموظفين ذوي الشهادات العليا؟

معاملة حسنة وجيدة	1
يتم التعامل معهم بتحفظ خوفاً من الاحراج	2
لا توجد الشهادات العليا ولا فرق بين الشهادات في المؤسسة	3
لا يهتم المسؤولين بذوي الشهادات العليا في المؤسسة	4
يتم معاملتهم بصفة عادية دون فرق مع باقي الشهادات	5
يتم التعامل معهم حسب مزاج المسؤول	6

هل هناك نظام معين فيما يخص اتخاذ القرارات في مؤسستكم؟

تتميز القرارات بالمركزية وعدم وجود نظام لها	1
لا تخضع القرارات في مؤسستنا لقانون الوظيف العمومي	2
نظام يعتمد على الحرية المطلقة للمسؤول	3
تتخذ القرارات حسب الظروف والأشخاص	4
نظام اتخاذ قرار تعسفي وشخصي	5
يتخذ القرار عن طريق سلم المسؤوليات والتفويض	6

المحور الثاني:

كيف يتعامل المسؤول مع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من طرف الموظفين؟

لا توجد الابتكارات ولا الاقتراحات من طرف الموظفين	1
يتم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي تخدم مصلحة المسؤول	2
تعتبر كواجبات العمل و تصبح إلزامية	3
لا تؤخذ الاقتراحات و الابتكارات المقدمة بعين الإعتبار	4
تقبل الاقتراحات يتم حسب أهميتها للعمل ومكانة الموظف	5

في رأيك ما هي الاشياء التي تساهم في شعور الموظف بالاكتئاب في العمل؟

عدم المساواة بين الموظفين	1
العلاقات السيئة بين الموظفين	2
عدم مراعاة تخصص الموظف وشهادته في المصلحة التي يعمل بها	3
المعاملة السيئة من طرف المسؤول	4
الضغط في العمل	5
ظروف العمل السيئة	6
الأجر متدني	7
غياب التحفيز	8

كيف هي علاقتك بالمسؤول؟

علاقة عمل وفقط	1
علاقة جيدة في أغلب أحيان	2
علاقة احترام	3

إذا صادفت موقف أنه تم تغييرك إلى قسم آخر دون استشارتك كيف تكون ردة فعلك؟

إعتدت على تغيير المصلحة التي اعمل بها	1
مؤهلاتي تسمح لي بالعمل في اي مصلحة كانت	2
أشعر بالإستياء و غضب من المسؤول	3
فُرض الأمر علي ولم استطع فعل شيء	4
يؤثر ذلك على معنوياتي في العمل	5
تتحدد ردة فعلي حسب سبب تغيير المصلحة	6

كيف يساهم عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في احباطهم؟

عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في احباطهم	1
يساهم في عدم توافق وجهات النظر بين الموظف والمسؤول	2
يؤدي الى شعورهم بعدم التقدير والانتماء الى المؤسسة	3
لايساهم بالضرورة في احباط الموظفين	4

بقاؤك في مؤسستكم مرتبط بماذا؟

بقائي مرتبط بالأجر فقط	1
مرتبط بتوفر فرص عمل أخرى أفضل	2
قرب المؤسسة من مسكني	3
بقائي مرتبط بالضمير المهني	4
مرتبط بالمكانة الاجتماعية	5
مترتبط بطبيعة علاقتي مع المسؤولين	6
مرتبط بالرضا والاستقرار	7

حدثني فيما يخص كيف ترى موقعك في عملك؟

موقعي في المؤسسة غير مناسب لاختصاصي وشهادتي	1
موقعي غير محدد ومتعدد المهام	2
موقعي هام ومناسب في العمل	3

لو كنت الرئيس في مؤسستكم كيف تتصرف فيما يخص اصدار القرارات؟

ليس لدي طموح ان أصبح رئيس المؤسسة	1
سأتصرف بكل عقلانية و صواب و أطبق القوانين	2
أشرك الموظف في اتخاذ القرارات	3
سأعطي الحقوق للموظفين حسب ادائهم	4

المحور الثالث:

احساسك بالرضا والاستقرار في عملك مرتبط بماذا؟

لا أحس بالرضا في عملي	1
ظروف العمل المادية والاجتماعية	7
إنجاز الأعمال الموكلة لي	4
العلاقة مع المسؤول	16

ما هي نسبة شعورك بالرضا في عملك؟

منعدمة تماما	1
ضعيفة	8
متوسطة	13
جيدة	6

كيف يساهم الحوار والمعاملة الحسنة بين المسؤول والموظفين في الرضا الوظيفي؟

يساهم الحوار والمعاملة الحسنة في الرضا الوظيفي	2
يساهم من خلال الاستماع لانشغالات الموظيفين	2
يساهم من خلال رفع معنويات الموظفين	13
يساهم من خلال شعور بالموظف بمكانته	3
يساهم من خلال تعزيز الابتكار في العمل	3
يساهم من خلال زرع الثقة في الموظف	5

كيفي ساهم إشراك الموظفين في التسيير في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف؟

يساهم الاشراك في اتخاذ القرارات في الرضا الوظيفي	6
يساهم من خلال تعزيز روح المبادرة	7
يساهم من خلال تعزيز ثقة الموظف بنفسه	5
يساهم من خلال تعزيز روح المسؤولية لديه	6
يساهم من خلال شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة	4
يساهم من خلال تعزيز مكانة الموظف	1

حدثني عن ماهي المؤشرات التي تجعل الموظف يصل إلى الرضا عن وظيفته؟

المعاملة الجيدة من طرف المسؤول	10
ملائمة الوظيفة للمؤهلات والشهادة	6
العلاقات الجيدة مع الموظفين	4

المساواة بين الموظفين	8
تقدير المجهودات	15
التحفيز	21
الأجر	5

في رأيك ماهي الأضرار التي تترتب عن عدم رضا الموظف عن وظيفته وإحساسه بالاحباط اتجاه عمله؟

اضطرابات نفسية	8
أمراض عضوية	1
العزلة	2
اللامبالاة	25
فساد الموظف	12
الرغبة في تغيير المؤسسة	7