

الأسس المنهجية للدراسة

تمهيد :

تتطلب ممارسات الصحة العامة الحديثة فرقاً متكاملةً متداخلةً مع بعضها البعض من المتربين كالأطباء المتخصصين في أمراض الصحة العامة/ المجتمعية المعدية والأدوية، بالإضافة إلى متخصصي الأمراض الوبائية، مختصي الإحصائيات الحيوية، ممضي الصحة العامة، علماء الأحياء الدقيقة، مسؤولي الصحة البيئية، اختصاصيي صحة الأسنان، أطباء التخسيس ومتخصصي التغذية، مراقبي الصحة، الأطباء البيطريين، مهندسي الصحة العامة، محاميي الصحة العامة، علماء الاجتماع، عمال تنمية المجتمع، مسؤولي الاتصالات، وآخرون عدة، من هذا التقديم البسيط يمكن للقارئ أن يتفهم على مدى اهتمام الدولة بالمجال الصحي للإنسان.

المبحث الأول : مجالات ومجتمع الدراسة

منهج الدراسة ومجالاتها

أولا : ماهية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي

تعريف المؤسسة :

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي تقع في ولاية غرداية دائرة متليلي بلدية متليلي في الحي الإداري بوسط المدينة وهذا أين يرتكز مقر إدارتها .

فروعها : تعد من أكبر المؤسسات الصحية مساحة تغطي مساحة 28000 كلم 2 ,

ثلاثة دوائر : متليلي , زلفانة و المنصورة بتعداد خمسة بلديات . إذ أنها تحتوي على 08 عيادات متعددة الخدمات :

- عيادة متعددة الخدمات بوسط المدينة بمتليلي .
- عيادة متعددة الخدمات بالحديقة بمتليلي .
- عيادة متعددة الخدمات بالسوارق بمتليلي .
- عيادة متعددة الخدمات الكحيلة بمتليلي .
- عيادة متعددة الخدمات ببلدية حاسي لفحل .
- عيادة متعددة الخدمات ببلدية زلفانة .
- عيادة متعددة الخدمات ببلدية المنصورة .
- عيادة متعددة الخدمات ببلدية سبب .

و 21 قاعة علاج مقسم كالاتي أيضا :

- 03 قاعات علاج ببلدية حاسي لفحل .
- 03 قاعات علاج ببلدية المنصورة .
- 03 قاعات علاج ببلدية سبب .
- 03 قاعات علاج ببلدية زلفانة .
- 09 قاعات علاج ببلدية متليلي .

كما يوجد أيضا 03 وحدات الكشف و المتابعة للصحة المدرسية تابعة للثانويات , مصلحة

مكافحة الأوبئة و الطب الوقائي , مصلحة طب العمال , وحدة متابعة الأمراض العقلية و مصلحة

مكافحة داء السل .

عينة الدراسة : تعد المؤسسة محل الدراسة من أكبر المؤسسات الصحية الموجودة حالياً في ولاية غرداية ومن البديهي أنها تضم عدد كبير من العمال وهذا من أجل تغطية خدماتها على كامل فروعها إذ أنها تحتوي على :

- طبيب عام : 48 .
- جراحة الأسنان : 24 .
- الشبه الطبيين : 256 .
- القابلات : 25 .
- المخبر : 26 .
- الأشعة : 15 .
- الإدارة : 34 .
- العمال المهنيين : 72 .
- سائق سيارة إسعاف : 21 .

خدماتها :

- العلاج العام وبعض الأمراض الخاصة مثل القلب ، جراحة العظام ، الأطفال ... وغيرها .
- جراحة الأسنان .
- التوليد ومتابعة المرأة قبل وأثناء وبعد الولادة .
- تحاليل .
- الأشعة بكل أنواعها .

عينة الدراسة :

تضم المؤسسة 467 موظف بكل أنواع وظائفهم ومقسمين حسب مقر عمله ،ومن لاشك فيه أننا لن نستطيع تغطية كل الموظفين وحسب الطريقة المثالية في اختيار العينة فقد عملنا على تقسيم الاستبيانات على بعض موظفين من كل عيادة وقاعة علاج وتم اختيار 100 من مجموع الموظفين مقسمين على كل أنواع الرتب تم الإجابة على 100 % منها وهي الاستمارات التي تم الاعتماد عليها عند عملية التحليل واستخراج نتائج هذه الدراسة .

سنعمل في البحث الثاني على دراسة الاستبانة ومنقشتها وهذا من أجل التأكد من صحة الفرضيات كما لا يفوتنا الأمر ان قد عملنا أيضا على المقابلة والملاحظة وهذا من أجل اللم الكبير للمعلومات ،وقسمنا الاستبانة إلى متغيرين :

بالنسبة للمتغير الأول:

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- مستوى رضا الموظف النفسي عن وظيفته
 - مستوى رضا الموظف عن بيئة العمل الداخلية
 - مستوى رضا الموظف عن الأجر والحوافز والترقيات
- بالنسبة للمتغير الثاني:

- مستوى القدرة على اتخاذ القرار المناسب
- مستوى المهارة في المتابعة والتوجيه
- مستوى المهارة في التنسيق وتوزيع العمل

مجالاتها :

إن مجال الدراسة يعد شاسعا وهذا بالنظر إلى شساعة المساحة للمؤسسة ومدى التغطية الصحية المنوطة والموضوعة تحت رعايتها .

كما هو موضح في القاعات التابعة لها ، وعدد العمال المسخرين لهذه التغطية يمكننا إفادتكم بأن عدد السكان الإجمالي الذي تغطيه المؤسسة يفوق 100 ألف نسمة .

إن عدد العمال يمكن أن يغطي هذا الاحتياج إلا في حالة الأداء والفاعلية في العمل وكذا عدم الادخار للجهود من أجل السيرورة إلى مدينة صحية .

ولهذا قمنا بالدراسة الميدانية للعيادات وقاعات العلاج الموزعة على المساحة المغطاة من طرف

المؤسسة

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

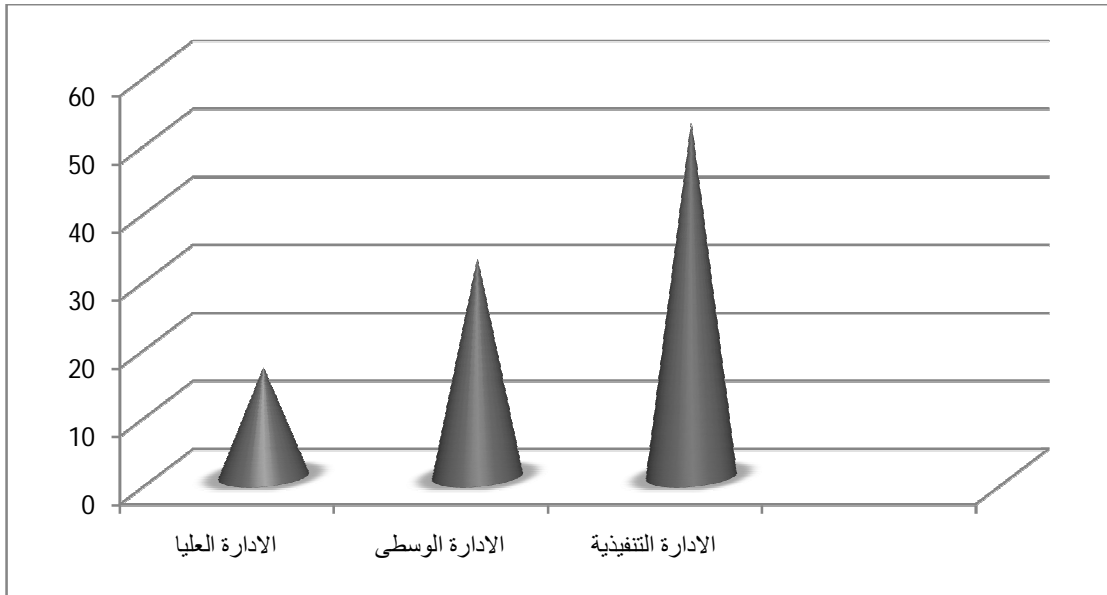
المبحث الثاني : تحليل الجداول واختبار الفرضيات

تحليل المعلومات العامة:

الجدول الأول: المستويات الإدارية في المؤسسة الصحية

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
الإدارة العليا	16	% 16
الإدارة الوسطى	32	% 32
الإدارة التنفيذية	52	% 52

الرسم البياني :



التحليل:

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة % 16 من عدد أفراد العينة من الإدارة العليا وهم من يتخذون القرارات ، وأن نسبة % 32 منهم من الإدارة الوسطى وهم المسؤولون المباشرون عن العمال التنفيذيين ، ونسبة % 52 منهم من الإدارة التنفيذية وهم الموظفون التنفيذيين .

التعليق:

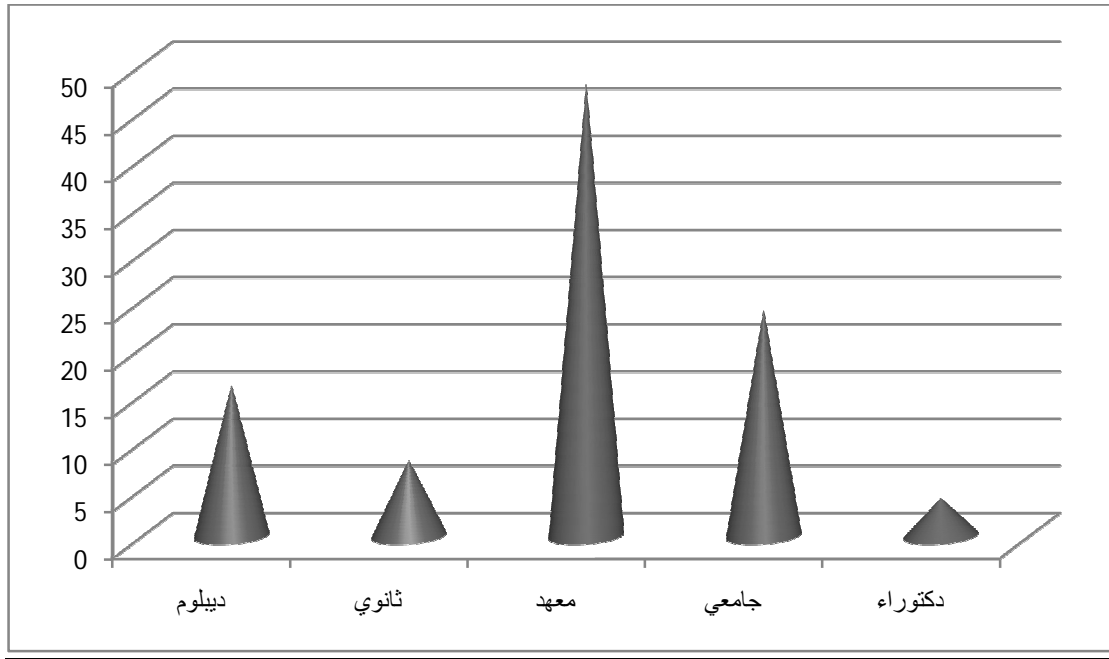
أفراد العينة هم من مستويات الإدارة الثلاث ، بالتالي يمكن أن نعتبر أن العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثلاً جيداً .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الجدول الثاني: المؤهل العلمي لموظفين المؤسسة الصحية

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
ثانوي	16	% 16
ديبلوم	08	% 08
معهد	48	% 48
جامعي	24	% 24
دكتوراء	04	% 04

الرسم البياني :



التحليل:

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة % 16 من عدد أفراد العينة من حملة الثانوية العامة ، وأن ما نسبة % 8 منهم من حملة الدبلوم ، ونسبة % 48 منهم من حملة شهادة بالمعهد ، و % 24 من حملة شهادات جامعية ، ونسبة % 4 من حملة الدكتوراء.

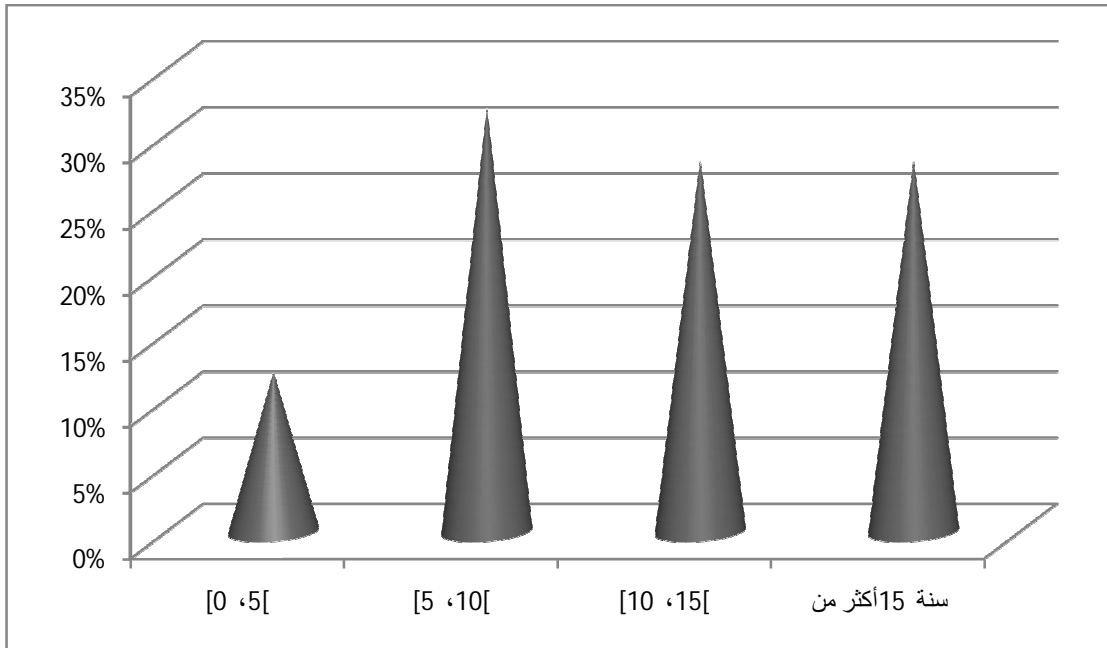
التعليق:

بما أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم من حملة الشهادات بالتالي إجاباتهم ستكون موضوعية حسب خبرتهم العلمية.

الجدول الثالث : الخبرة العملية للموظفين في المؤسسة الصحية

النسبة المئوية	التكرار (العدد)	البيان
12 %	12]5 ، 0]
32 %	32]10 ، 5]
28 %	28]15 ، 10]
28 %	28	أكثر من 15 سنة

الرسم البياني :



التحليل:

نرى في الجدول أن ما نسبته 12 % من أفراد العينة لديهم خبره أقل من 5 سنوات ، وأن 32 % منهم لديهم خبرة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات ، وأن 28 % منهم لديهم خبرة ما بين 10 إلى 15 سنة ، وأن 28 % منهم لديهم أكثر من 15 سنة خبرة.

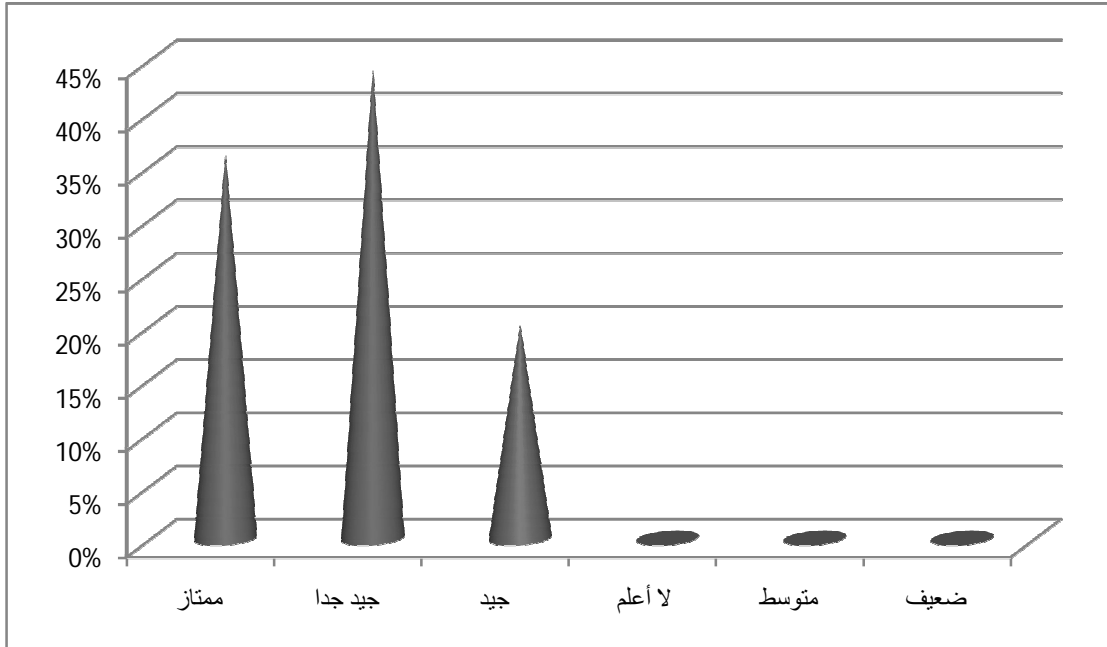
التعليق:

لدينا % 88 تقريبا من أفراد العينة خبرتهم تزيد عن 5 سنوات ، لذلك يمكن أن نقول كلما زادت خبرة الموظف كلما أصبحت إجاباته أكثر دقة و موضوعية .

تحليل المحور الرئيس: الجدول الرابع الرضا عن الأداء الوظيفي

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
ممتاز	36	% 36
جيد جدا	44	% 44
جيد	20	% 20
لا أعلم	/	/
متوسط	/	/
ضعيف	/	/

الرسم البياني :



التحليل:

يتضمن الجدول أن ما نسبته % 36 من أفراد العينة راضون بشكل ممتاز عن أدائهم الوظيفي ، وأن ما نسبته % 44 منهم راضون بشكل جيد جداً ، وأن ما نسبته % 20 منهم راضون بشكل جيد.

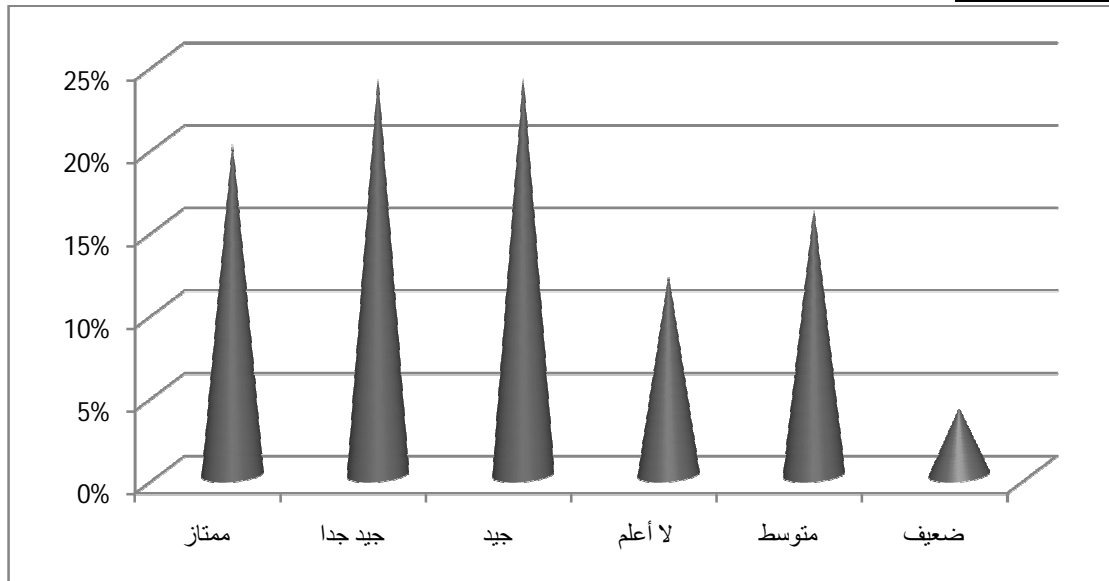
التعليق:

يمكن أن نستنتج من الجدول أعلاه أن ما نسبته % 80 تقريبا من الموظفين راضون بشكل جيد جداً وممتاز عن أدائهم الوظيفي ، بالتالي يمكن أن نقول أن الموظفون يشعرون بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما يقدرون عليه.

الجدول الخامس: الرضا عن ما يحصل عليه الموظف مقابل ما يقدمه من أعمال للمؤسسة

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
ممتاز	20	% 20
جيد جدا	24	% 24
جيد	24	% 24
لا أعلم	12	% 12
متوسط	16	% 16
ضعيف	4	% 4

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه ، أن ما نسبته % 20 من أفراد العينة يشعرون برضا بشكل ممتاز عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال ، وأن نسبة % 48 منهم ينقسمون بين راضون بشكل جيد جدا وبين راضون بشكل جيد ، بالمقابل تجد أن ما نسبته % 32 منهم غير راضون أبدا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال ، بحيث تفاوتت ردودهم بين لا اعلم ومتوسط وضعيف .

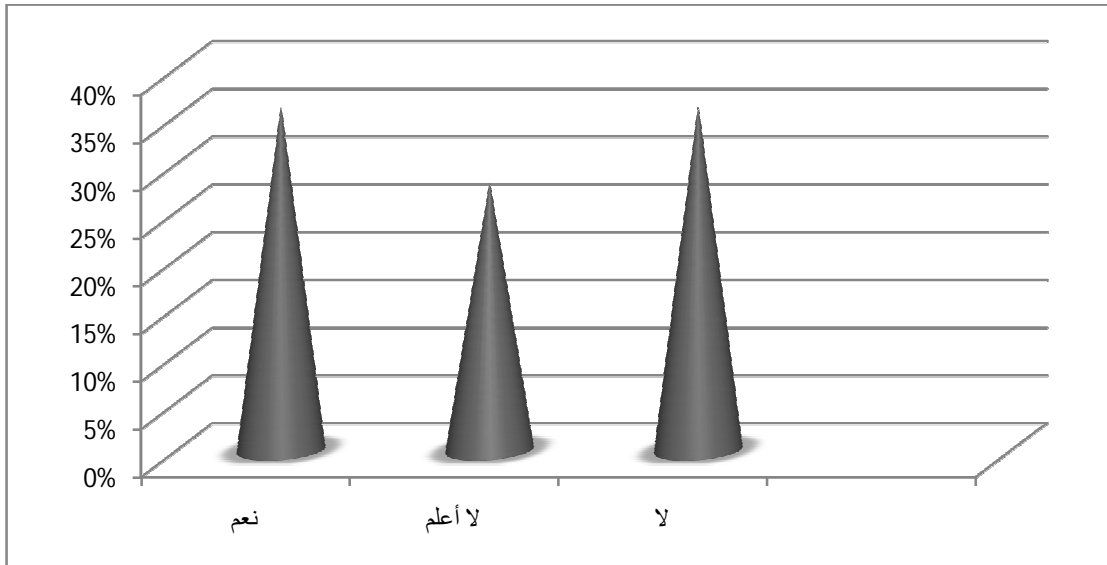
التعليق:

نستنتج من التحليل أعلاه أن ما نسبته % 68 من أفراد العينة يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال سواء باجر أو بأوقات دوام ، ولكن لا ينبغي علينا نسيان موضوع الطرف الأخر الذين يعتقدون أنهم من أصحاب الحقوق المنسية ، لان هذه النسبة ممكن أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي .

الجدول السادس : الرضا عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	36	% 36
لا أعلم	28	% 28
لا	36	% 36

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته % 36 من عدد أفراد العينة يشعرون بعدالة توزيع المهام على الموظفين ، بينما يوجد % 28 لا يعلمون ، وأن ما نسبته % 36 من عدد أفراد العينة لا يشعرون بعدالة توزيع المهام على الموظفين.

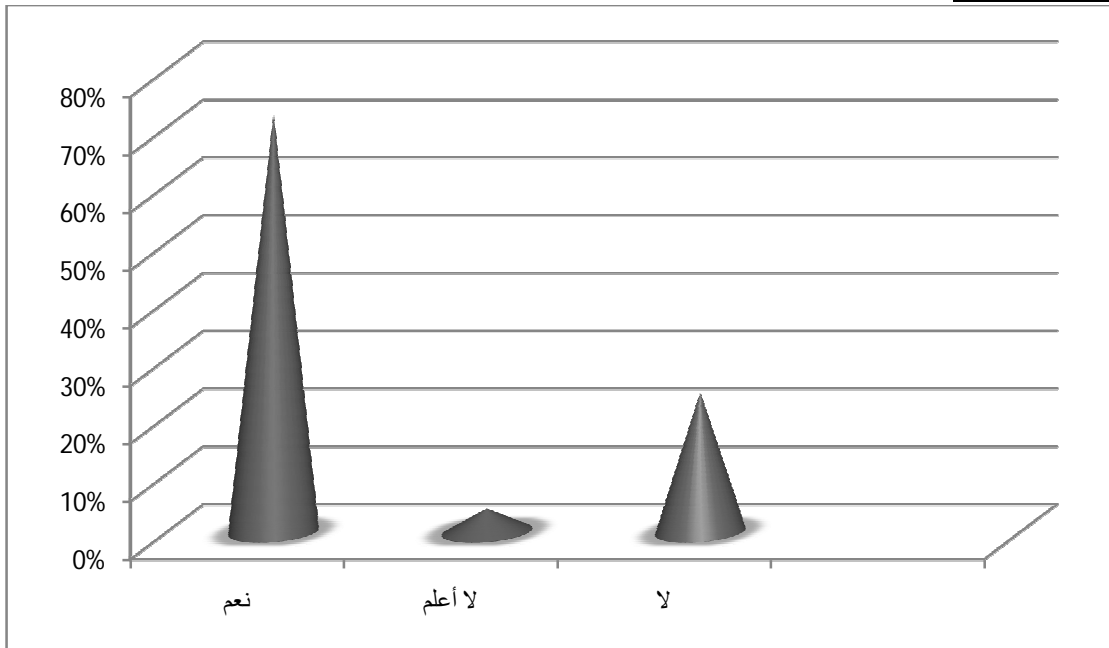
التعليق:

يتضح لنا أن ما نسبته % 64 من أفراد العينة لا يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام على الموظفين ، بالتالي يمكننا الاستنتاج : رغم أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين راضون عن ما يحصلون عليه في المؤسسة من أجور و راحة نفسية في تنظيم أوقات الدوام ، إلا أنهم يشعرون أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل ، أو أن سياسة توزيع المهام لديها تتبع بعض المحسوبة و غير ذلك...

الجدول السابع : الرضا عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالمؤهل العلمي للموظف

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	72	% 72
لا أعلم	04	% 04
لا	24	% 24

الرسم البياني :



التحليل:

نجد أن ما نسبته % 72 من أفراد العينة يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي ، وأن ما نسبته % 28 لا يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي.

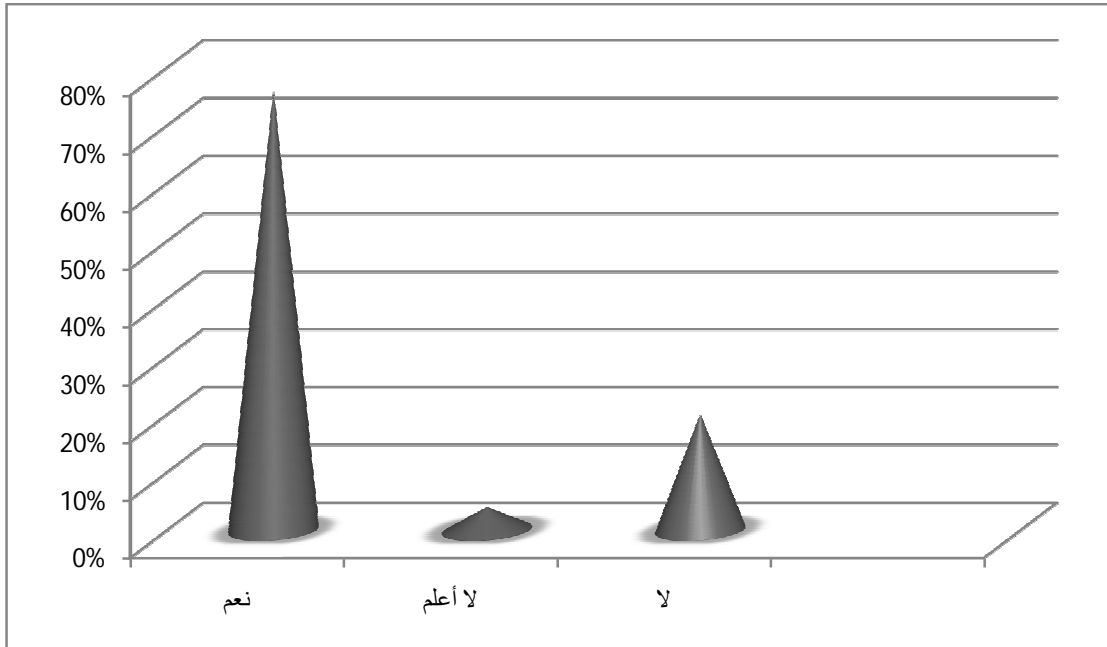
التعليق:

نستنتج من الجدول أعلاه أن ما نسبته % 72 من عدد أفراد العينة يشعرون برضا عن مناسبة وظيفتهم لمؤهلاتهم العلمية ، ولأننا نعلم أن أغلب الموظفين هم من حملة الشهادات الجامعية لذلك يمكن أن نقول أن المؤسسة توظف منهم أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.

الجدول الثامن : الرضا عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالخبرات العملية للموظفين

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	76	% 76
لا أعلم	04	% 04
لا	20	% 20

الرسم البياني :



التحليل:

نجد أن ما نسبته % 76 من أفراد العينة يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع خبراتهم العملية، وأن % 24 لا يشعرون بأن وظيفتهم تتناسب مع خبراتهم العملية.

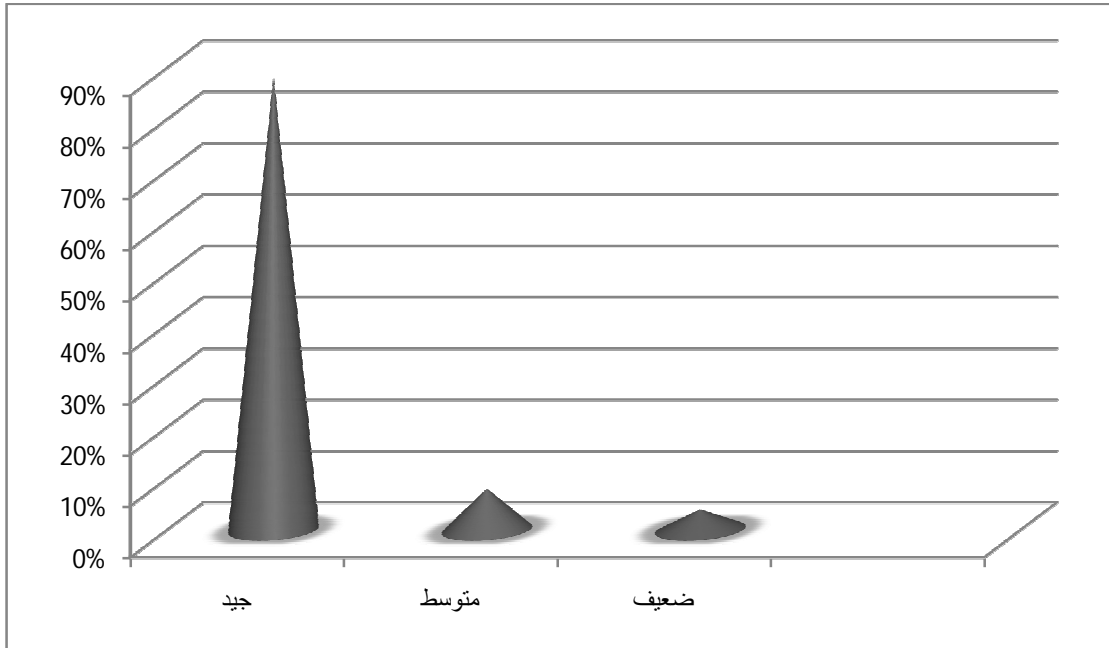
التعليق:

نستنتج من الجدول أعلاه أن ما نسبته % 76 من عدد أفراد العينة يشعرون برضا عن مناسبة وظيفتهم لخبراتهم العملية وهذه نسبة عالية جداً ، ولأننا نعلم أن ما يزيد عن % 88 من أفراد العينة هم ممن تزيد خبراتهم المهنية عن 5 سنوات فإننا نقول أن هناك رضا بشكل جيد لدى الموظفين عن أدائهم الوظيفي حسب خبرتهم العملية.

الجدول التاسع : الرضا عن مستوى الأداء حسب مسؤولية الموظف في المؤسسة

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
جيد	88	% 88
متوسط	08	% 8
ضعيف	04	% 4

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته % 88 من عدد أفراد العينة يشعرون برضا جيد عن مستوى التفاعل بالمؤسسة ، وأن ما نسبته % 8 من أفراد العينة يشعرون برضا متوسط عن ذلك ، وأنا ما نسبته % 4 يشعرون برضا ضعيف عن ذلك.

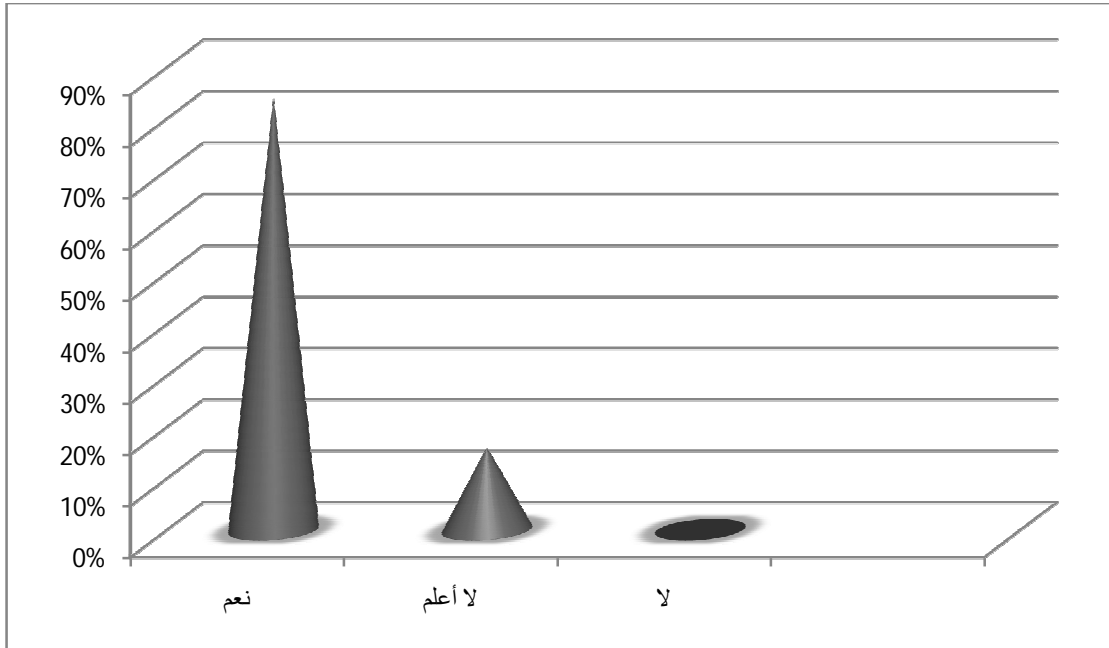
التعليق:

يمكن أن نستنتج بعد تحليل الجدول أن ما يزيد عن % 88 من أفراد العينة يشعرون برضا جيد عن مستوى التفاعل بالمؤسسة ، بالتالي يمكن القول أن مستوى الأداء الوظيفي ينعكس حسب المسؤوليات المناطة و المرجوى من الموظف.

تحليل المحور الأول : علاقة أداء الموظفين بمدى قبول الموظف لعامل النفسي في وظيفته
الجدول العاشر : الرضا عن طبيعة الوظيفة بما يتوافق مع طموح الموظف

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	84	% 84
لا أعلم	16	% 16
لا	/	/

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته % 84 من أفراد العينة يشعرون بأنهم حققوا هدفهم وطموحهم في وظيفتهم ، وأن % 16 من أفراد العينة يشعرون أنهم لم يحققوا معظم طموحهم في الوظيفة.

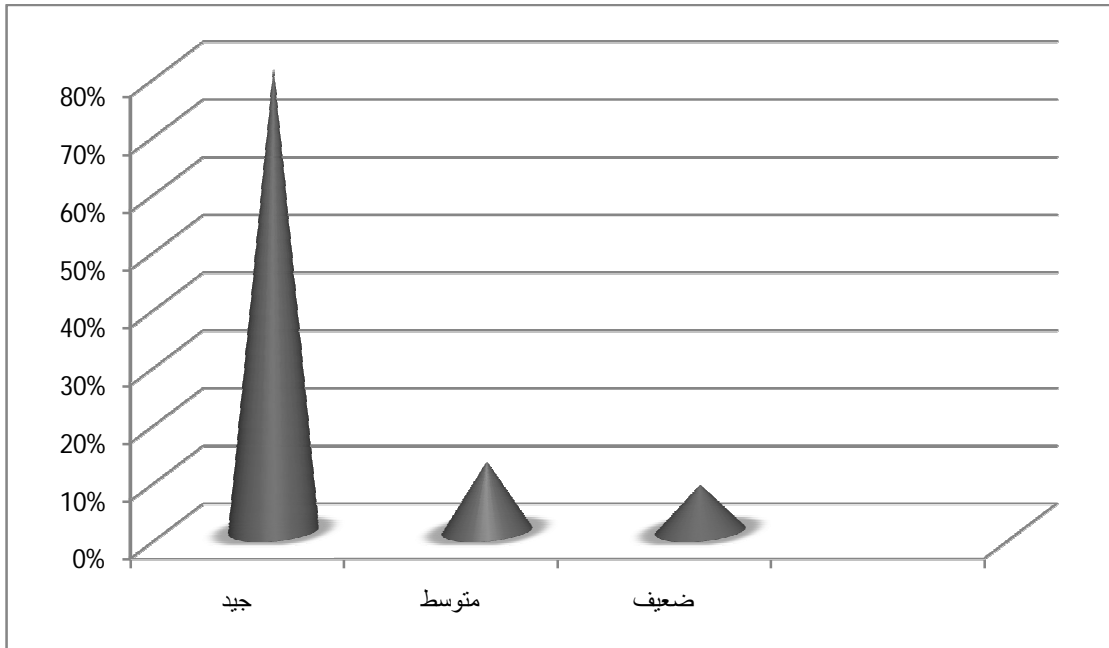
التعليق:

حيث أن 84 % من الموظفين يشعرون بأنهم حققوا طموحهم ، بالتالي يمكن أن نعتبر أنه يوجد رضا وظيفي لدى الموظفين حول الطموح الذي تحققه الوظيفة لهم ، وبالتالي يجب أن يكون هناك أثر على الأداء.

الجدول الحادي عشر : الرضا عن الصورة الاجتماعية التي تحققها الوظيفية

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
جيد	80	% 80
متوسط	12	% 12
ضعيف	8	% 8

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 80 % من عدد أفراد العينة يشعرون برضا تام وبشدة عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة ، وأن 12 % يشعرون بأن الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة تقريبا ، وأن 8 % لا يشعرون أن الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية التي يطمحوا لها.

التعليق:

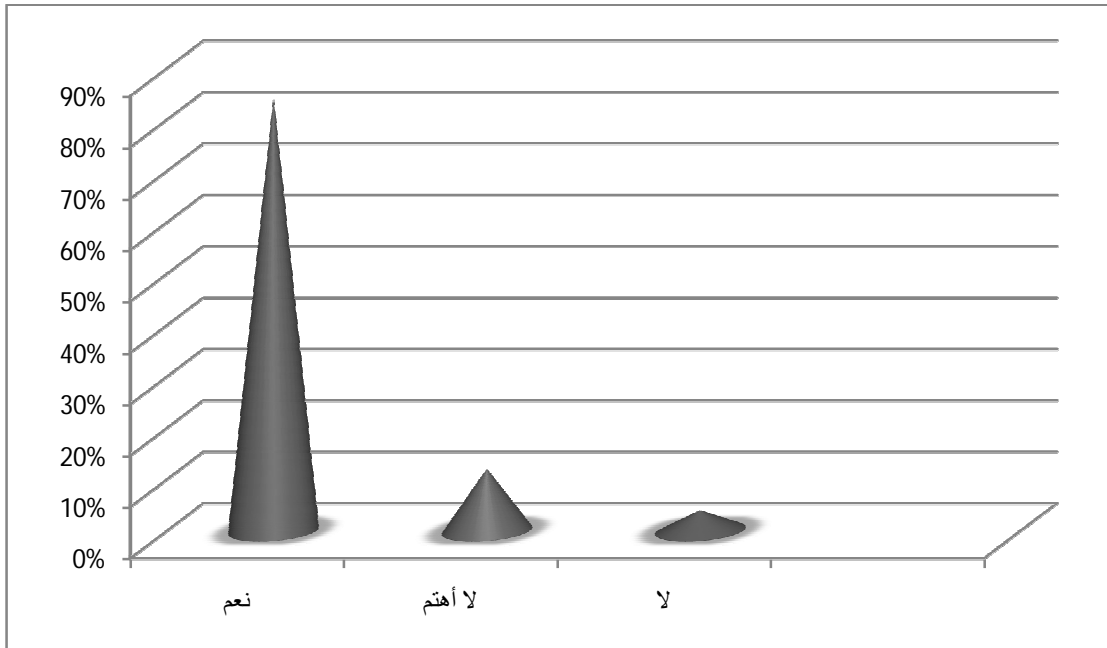
حيث أن % 92 من عدد الموظفين يشعرون بأن الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة ،
فيمكن أن نقول أن الأداء الوظيفي للموظف يتغير حسب الصورة الاجتماعية التي تقدمها الوظيفة.

تحليل المحور الثاني : علاقة أداء الموظفين ببيئة العمل الداخلية

الجدول الثاني عشر : مكان العمل و تأثيره على الرضا الوظيفي

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	84	% 84
لا أهتم	12	% 12
لا	04	% 4

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته % 84 من مجتمع البحث مقتنعون بأن مكان العمل يؤثر على الأداء ، وأن % 12 لا يهتمهم مكان العمل ، بينما % 4 فقط من مجتمع البحث لا يعتبرون أنه يوجد أهمية لمكان العمل.

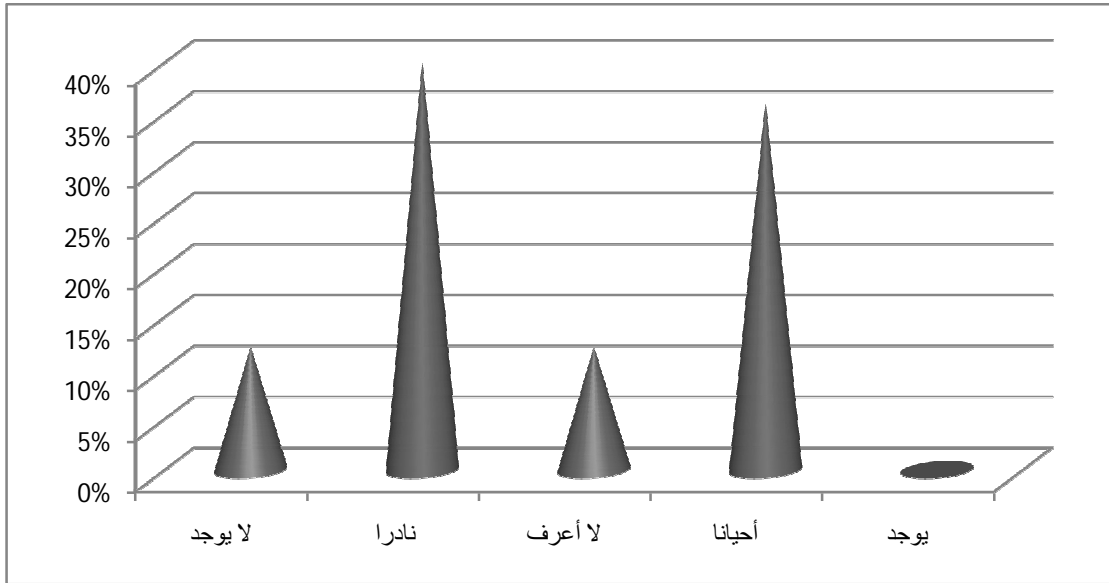
التعليق:

طلما أن 84 % من الموظفين يقرون أن مكان العمل يؤثر على أدائهم ، بالتالي نستطيع أن نقول أن لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين.

الجدول الثالث عشر : الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
لا يوجد	12	% 12
نادرا	40	% 40
لا أعرف	12	% 12
أحيانا	36	% 36
يوجد	/	/

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 52 % يقرون أنه لا يوجد أسلوب تواصل بين الإدارة العليا والموظفين ، أو انه يوجد لكنه نادرا ، وأن 12 % يقرون بأنهم لا يعلمون عن وجود أي أسلوب تواصل بين الإدارة العليا والموظفين ، وأن ما نسبته 36 % يقرون أنه يوجد أحيانا بعض أساليب التواصل بين الإدارة العليا والموظفين.

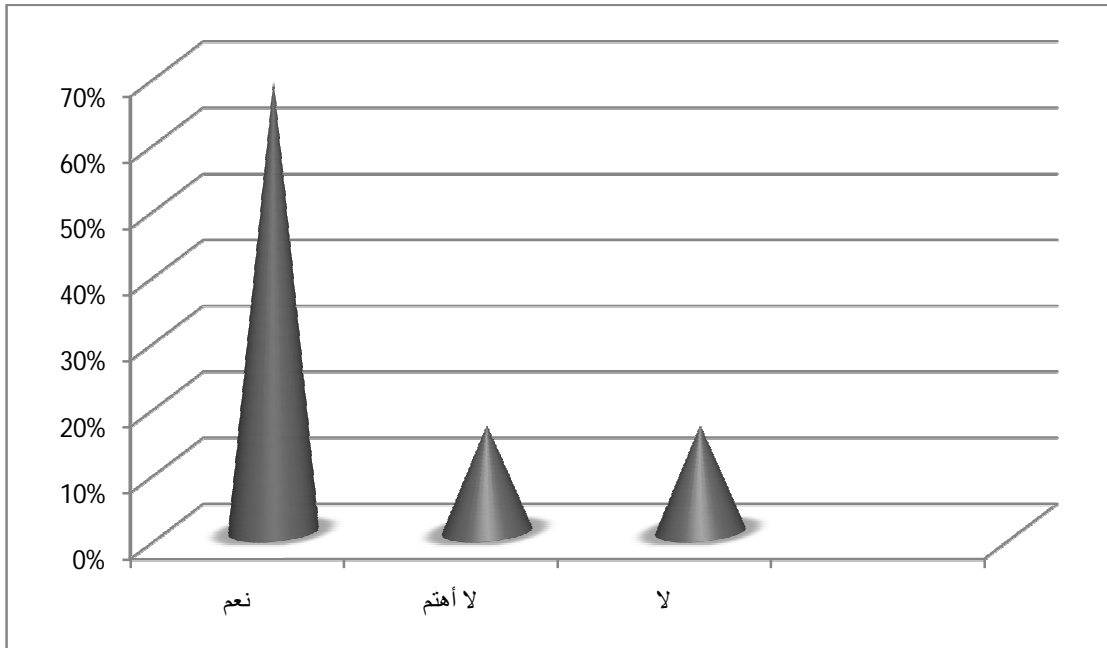
التعليق:

طالما أنه أكثر من 64 % من الموظفين لا يشعرون بأنه يوجد أسلوب تواصل بينهم و بين الإدارة العليا ، فهذا يعني أن هناك تأثير سلبي لأداء الموظفين في عدم التواصل بين الموظف والإدارة العليا.

الجدول الرابع عشر : الرضا عن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	68	% 68
لا أهتم	16	% 16
لا	16	% 16

الرسم البياني :



التحليل:

من الجدول يتضح لنا أن ما نسبته 68 % من مجتمع العينة البحث يرضى عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين ، وأن 16 % غير مهتمين بكيفية التعامل مع الإدارة ، بينما 16 % من مجتمع البحث لا يشعرون برضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.

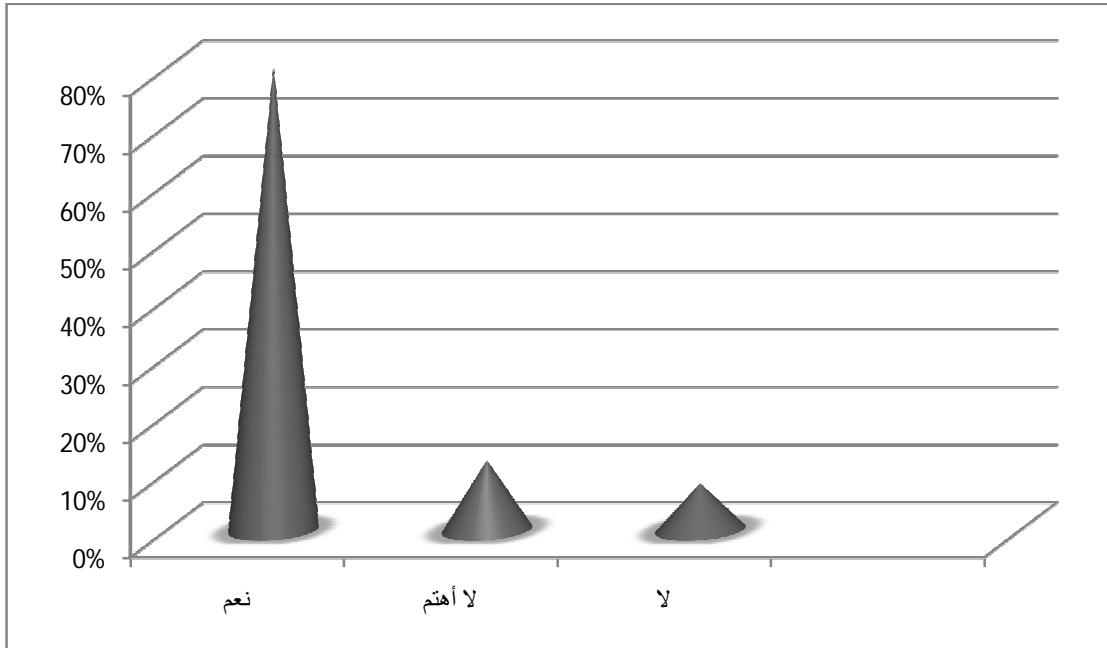
التعليق:

طالما أنه يوجد 68% من الموظفين يشعرون برضا عن التعامل بين الإدارة والموظفين و 16% لا يشعرون بذلك ، فيمكن أن نقول أنه هناك تفاوت في إبداء الرأي حسب الموضوع المطروح ، وانه لا بد للمؤسسة أن يكون عندها سياسة تعامل واحدة تجاه الموظفين لان لذلك تأثير على الأداء الوظيفي.

الجدول الخامس عشر : العلاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	80	% 80
لا أهتم	12	% 12
لا	08	% 8

الرسم البياني :



التحليل:

من الجدول يتضح لنا أن 80% من أفراد العينة مقتنعون وبشدة على ارتباط الراحة النفسية للموظف مع علاقته بزملائه ، وأن 12% غير مهتمون بذلك ، بينما فقط 08% غير مقتنعون أنه يوجد ارتباط بين الراحة النفسية للموظف مع علاقته بزملائه .

التعليق:

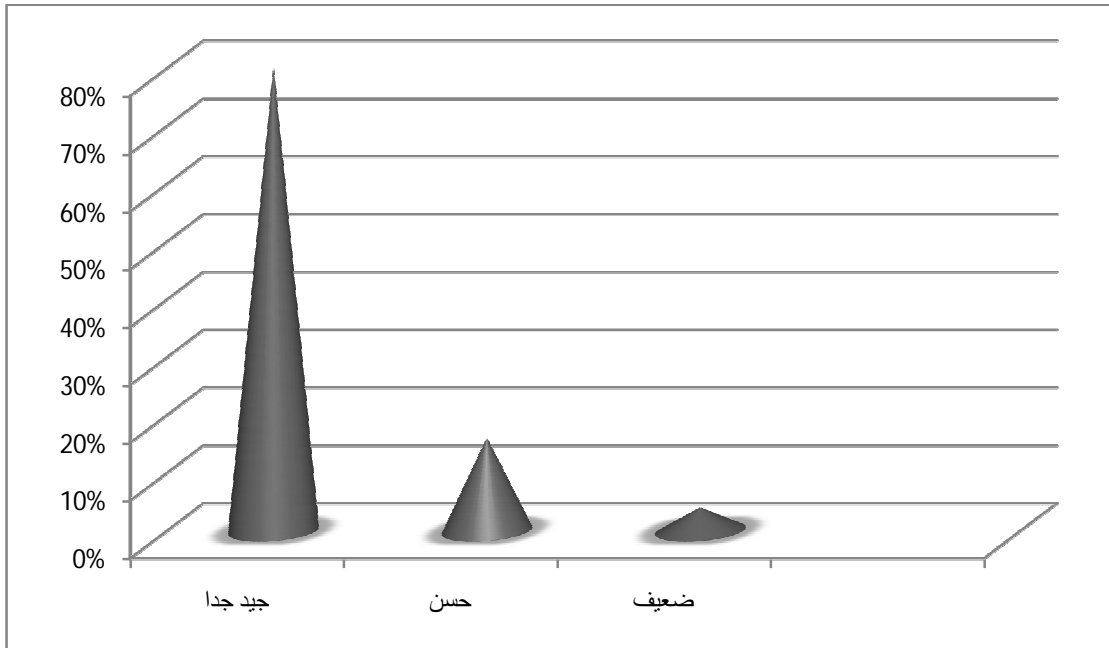
طلما أن 80 % من أفراد العينة يقرون بأنه يوجد ارتباط بين الراحة النفسية للموظف مع علاقته بزملائه ، بالتالي يمكن أن نعتبر العامل النفسي للموظف له اثر واضح في الأداء الوظيفي.

تحليل المحور الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والخوافز والترقيات

الجدول السادس عشر: الرضا عن الأجر الشهري للموظف في المؤسسة

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
جيد جدا	80	% 80
حسن	16	% 16
ضعيف	04	% 4

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 80 % من أفراد العينة يشعرون برضا جيد جداً عما يحصلون من أجر ، وأن 16 % من أفراد العينة يشعرون برضا حسن عما يحصلون عليه من أجر ، بينما أشار 04 % منهم إلى أنهم غير راضون عن الأجر الذي يدفع لهم ويعتبرونه ضعيف .

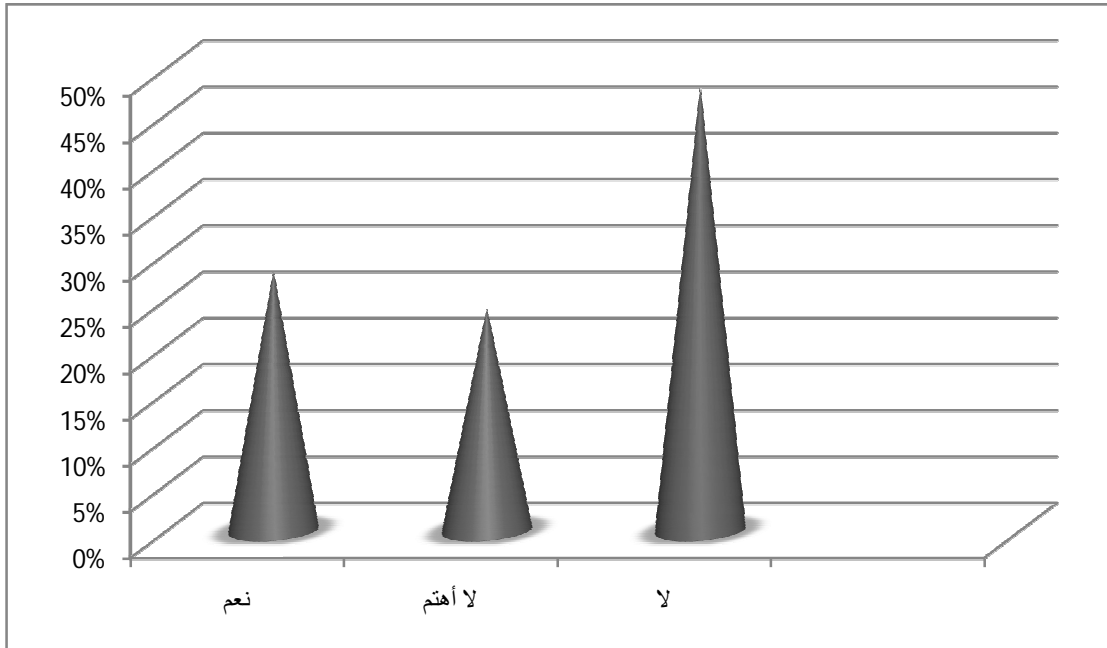
التعليق:

يمكن أن نستنتج أن ما يزيد عن 96 % من أفراد العينة يشعرون برضا عن ما يحصلون عليه من أجر شهري في المؤسسة ، بالتالي يمكن أن نقول أن للأجر الشهري اثر كبير في الأداء الوظيفي .

الجدول السابع عشر : الأداء الوظيفي وعلاقته بالية تكافؤ الفرص لدى الموظفين

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	28	% 28
لا أهتم	24	% 24
لا	48	% 48

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 28 % فقط من أفراد العينة يقرون بوجود تكافؤ الفرص بين الموظفين ، بينما ما نسبته 24 % من أفراد العينة منهم لم يبدوا آرائهم ، أو أنهم لا يعلمون ما هي فرص التكافؤ في المؤسسة ، لكن هناك 48 % أفراد العينة يشيرون إلى أنه لا يوجد أي تكافؤ للفرص بين الموظفين في المؤسسة .

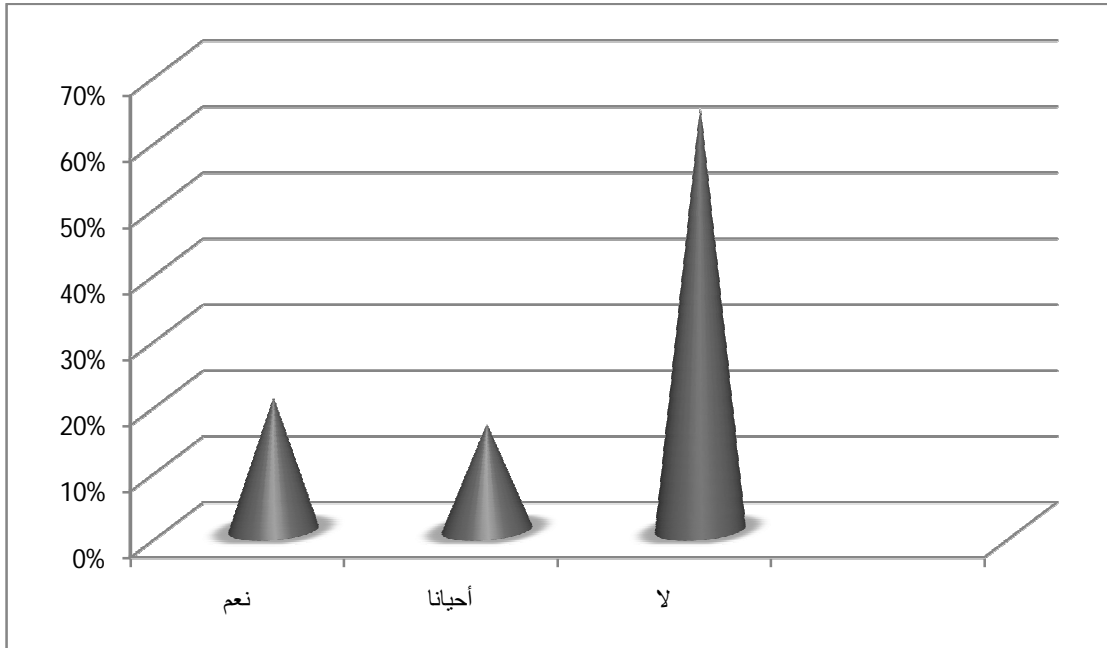
التعليق:

يمكن أن نستنتج من التحليل أعلاه ، أن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين بالنسبة لتكافؤ الفرص وربما أنها تحتاج لاختيار لجنة تقوم على دراسة الموضوع بشكل اكبر ، حيث أن حوالي من 50 % من أفراد العينة أشاروا إلى هذا الموضوع بسلبية مما يوضح أثره الكبير على الأداء الوظيفي.

الجدول الثامن عشر : الرضا الموظفين عن الترقيات ووقت الحصول عليها

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	20	% 20
أحيانا	16	% 16
لا	64	% 64

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 20 % فقط من أفراد العينة يشعرون برضا عن الترقيات التي حصلوا عليها وعلى الوقت ، بينما 16 % منهم لم يبدوا آرائهم ، وأن 64 % لا يشعرون بالرضا عن الترقيات و وقت الحصول عليها.

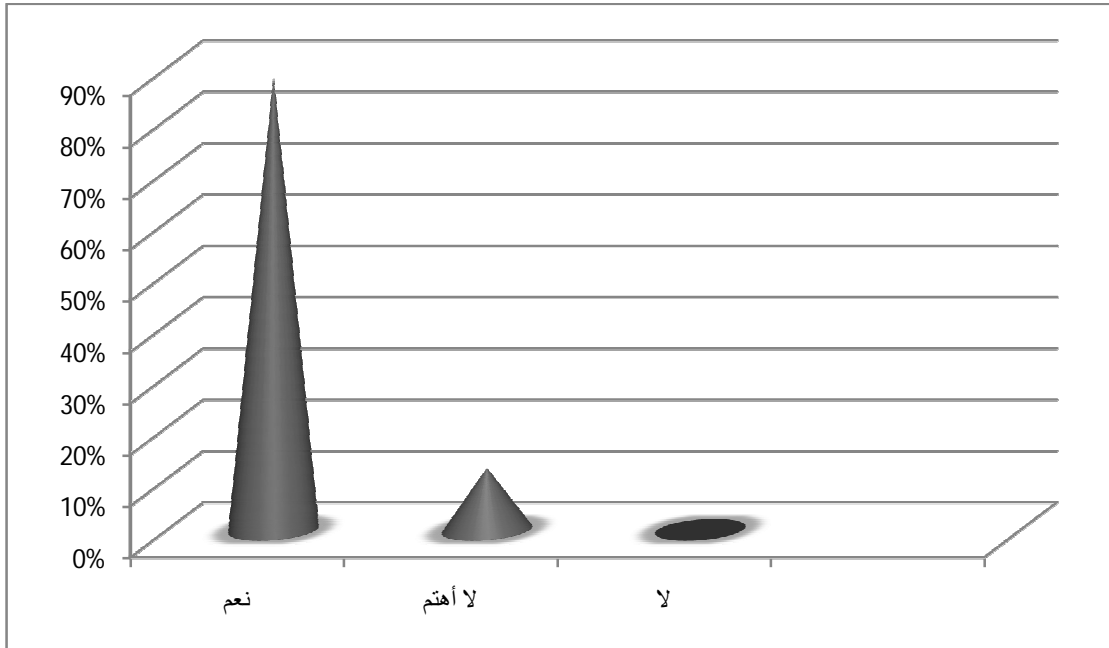
التعليق:

يمكن أن نستنتج من التحليل أعلاه ، أن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين عن الترقيات ، وربما أنها تحتاج لدراسة نظام الترقيات لديها ومتابعته ، حيث أن أكثر من 80 % من أفراد العينة لا يشعرون برضا عن هذا الموضوع بحد ذاته ، حيث أن من لم يبدي رأيه لا بد وأنه غير راضي عن سياسة الترقيات المتبعة لدى المؤسسة ، وذلك كله برأي الشخصي ينعكس على الأداء الوظيفي .

الجدول التاسع عشر: ارتباط الرضا الوظيفي للموظف بالترقيات والحوافز

البيان	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
نعم	88	% 88
لا أهتم	12	% 12
لا	/	/

الرسم البياني :



التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 88 % من أفراد العينة يقرون بأن هنالك ارتباط وثيق بين الرضا والترقيات والحوافز التي يحصل عليها الموظف ، ولكن آخرون لم يقوموا بإبداء الرأي في ذلك .

التعليق:

بما أن نسبة 88 % من أفراد العينة يقرون بوجود ارتباط وثيق بين الرضا والحوافز والترقيات التي يحصلوا عليها ، يمكن القول أنه حين يحصل الموظف على ترقيات وحوافز في الوقت المناسب يزيد إقباله على العمل بالتالي يتحسن أدائه الوظيفي.

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

(1) النتائج :

- ✓ هناك شعور واضح لدى موظفين في المؤسسة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم.
- ✓ هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة.
- ✓ هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم.
- ✓ هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.
- ✓ هناك موظفين في المؤسسة أصحاب خبرات كبيرة ، مع الرغم أن العمل داخل المؤسسة يعد عملا خدماتي بحثا وتعدد المهام والعمل كفريق واحد يزيد من خبرة الموظف في كثير من المجالات.
- ✓ هناك وعي وفهم في المؤسسة وجميع إدارتها يقتضي بالتفاعل المستمر بين المؤسسة والموظفين ، لما له من تميز في الأداء الوظيفي بشكل كبير.
- ✓ هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع المستويات ، لذا قامت بتأمين ذلك الطموح للموظفين بشكل يجعلهم يشعرون بأنهم حققوا ما يسعون إليه.
- ✓ هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة في الصحة بشكل عام تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة.
- ✓ أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين.
- ✓ إن لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي.
- ✓ هناك شعور بان سياسة المؤسسة تقوم على التمييز في المعاملة بين موظفين وهذا الشعور يتشارك به نسبة كبيرة من الموظفين.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- ✓ ان للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي ، حيث إننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل ، وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك.
- ✓ إن سياسة الرواتب والأجور المعتمدة في المؤسسة للموظفين ، تعطيتهم شعور بالرضا ، أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح.
- ✓ أن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين بالنسبة لتكافؤ الفرص فيما بينهم.
- ✓ هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقيات المتبعة لدى المؤسسة.
- ✓ هناك علاقة واضحة في انه حين يحصل الموظف على ترقيات والحوافز يزيد إقباله على العمل و يتحسن أدائه الوظيفي.
- ✓ عندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والراتب للموظفين ، يكون هناك اثر ملحوظ على الأداء الوظيفي.

التوصيات العامة

كثيراً ما ينعكس الأداء الوظيفي لمهام ومسؤوليات الوظيفية ، على بيئة العمل ، ويزداد ذلك كلما كان الأمر يتعلق بمن يتولى مسؤولياته الإشرافية ، أو ممارسة وظيفية عملية!! يرتبط الأداء الجيد في العمل بخصائص عديدة ، لكن ارتباطه بالشخص نفسه يعد أهمها ، فلكي يكون الموظف ناجحاً في عمله، لا بد أن يكون ناجحاً في فهم إمكاناته أو لا وقبل كل شيء.

إن الممارس لأي مهمة في أي موقع إداري يعتبر موظفاً ، فإن نجاحه أو فشله تظهر آثاره على الجهاز الذي يعمل فيه ، وهناك فرق شاسع بين الأداء الوظيفي الناجح والفاشل ، وإذا كان النجاح هو المطلوب فإن ذلك لا يتحقق بالأحلام ، وإنما من خلال جوانب يجب مراعاتها. فالموظف الناجح : هو الذي يحقق أهداف موقعه الوظيفي ، وهو الذي يدرك أن فعاليته تقاس بمدى ما يحققه من أهداف لهذا الموقع الذي يشغله ، لأن العبرة ليست بالجهود التي تبذل بل بالنتائج التي يحققها.

يجب أن ينظر الناجح إلى نفسه على أنه عضو في فريق عمل متكامل ، له دور لا يمكن تأديته بكفاءة إلا من خلال التعاون والتفاعل مع أدوار الآخرين.

الموظف الناجح هو الذي يخلق عمله ، وهو الذي يصنعه ، ومن ثم يسعى لتحقيق الهدف الوظيفي لهذا الموقع ، وبالتالي فإن مهمته شاقة، لأن المقصود ليس فقط ما يجب أن يعمله وإنما ما يجب أن يكون عليه.

ضمان نجاح الموظف يتحقق من خلال القدرة على فهم الهدف الذي يسعى لتحقيقه بعلم وبصيرة يجعلانه قادراً على رؤية النهاية في خدمة الصالح العام ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التطوير والابتكار والإبداع ، وجعل اليوم أفضل من الأمس والغد أفضل من اليوم.

حينما تتحدد مواصفات الموظف الناجح سواء قليلة أم كثيرة ، فإن هذه المواصفات لا تعتبر أساساً في قياس النجاح من عدمه ، لأنها لا تضع النجاح كقالب محدد ، وإنما تضع حدوداً لما يمكن أن يكون عليه النجاح.

الموظف الناجح هو الذي يهتم بعمله ، ويعرف ما يريد ، وكيف يحصل عليه دون أن يثير الآخرين. وهو الذي يكون لديه وجهة نظر دائماً ، لأن تنفيذ الأنظمة دون إبداء رأي في جميع الحالات يكون عاملاً أساسياً في ازدياد المشكلات وتفاقمها ، وهذا ما نلمسه واقعاً في بعض الأجهزة، فتجد الموظف المسئول يغرق بمشكلات الجهاز دون أن يبحث عن الحلول ، وقد تكون أسهل مما يتصور ، لكن فقدان الرأي والمبادرة زاد تعقيدها وضخم حجمها ، فأصبحت تصرفه عن مهامه الفعلية ، ليجتهد عن الحلول مؤقتة لمعالجتها.

الموظف الناجح هو الذي يطلع دائماً على ما يستجد من معلومات تبين له آراء الآخرين ، وتكسبه ثقافة عامة تخرجه من نطاق الضيق ، إلى رحاب أوسع تجعله يشخص المواقف بدقة ، ويعرف متطلباته قبل اتخاذ أي قرار بشأنها لكيلا يكون عمله ارتجالياً أو انفعالياً متسرعاً.

دور القيادة الفعالة في إشاعة جو من الرضا والتفاؤل الوظيفي:

إن قيادة الإداري الحصيف يدرك تماماً أن الموظف هو حجر الزاوية لدى المؤسسة لكونه الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع .

لابد للمدير أن يساهم في رفع الكفاءة في الأداء لأعلى درجة ويؤثر بمرؤوسيه بكل السود والحزم معاً ويحقق الرضا الوظيفي لديهم ويساعد على خلق جو مشبع بالتفاؤل .. وعند أي نمط من القيادة؟

لابد لنمط القيادة الديمقراطية من المؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المؤسسات ، ويكون لها دور في تحقق الرضا والتفاؤل .

فالمدير الديمقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته أو مؤسسته ويجعلهم كالفريق الواحد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة.

كما أن إبراز الجانب الإنساني لديه يتضح بمشاركته لموظفيه في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقاتهم معه ليست متوقعة على حدود العمل الرسمي ، لا شك أنها تساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة..

فاهتمامهم بمشكلاتهم واحتياجاتهم له الدور الكبير في تحقيق الرضا الوظيفي كما يرى أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء آرائه وملاحظاته أمر فعال في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظف بتحقيق ذاته.

إن المشرف الإداري الديمقراطي الذي يقوم بالتنظيم والتنسيق لجهود مرؤوسيه وموظفيه سيؤدي حتمًا لتوحد العمل وعدم الازدواجية ، كما أن توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطائه قدرًا من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سالب على الآخرين ، بالإضافة إلى اعتقاده بوجود الفروق الفردية بين الأفراد وأهمية القدرات والاستعدادات والميول لدى الموظفين يؤدي للتكيف في العمل والشعور بالأهمية الذاتية فيتحقق الرضا الوظيفي الذي يرافقه التفاؤل وتطوير أداء الموظف لعمله.

إن القيادة الديمقراطية التي تمنح السلطة للموظف لتنفيذ عمله بمرونة وبطريقة سريعة بعيدة عن تعقيدات الروتين " دون إلحاق ضرر " بحيث تكون مناسبة لقدراته وطموحاته تساعد على التجديد والابتكار ومن ثم الشعور بالرضا لما يقوم به من مهام ، إن هذا النمط الإداري لا يعترف بحرفية الأنظمة والتعليمات ويعترف بالمرونة وليس التساهل والانفلات في العمل ، وهذا يؤدي على استثمار طاقات الموظفين وإبراز ما لديهم من استعدادات.

كما أن العدالة من المدير والقائد الإداري مطلوبة أيضًا في توزيع الأدوار وعمل دورات التطوير الذاتي من قبل المؤسسة لموظفيها بتنظيم وتنسيق دون محسوبية بحيث لا تخل بكفاءة العمل ليؤدي بالطبع لإكسابهم المهارات الفنية والعلمية والعملية والسلوكية التي ترتقي بالموظف في تعاملاته مع مراجعيه وزملائه ومديره وهو بلا شك مؤد للرضا الوظيفي.

إن القيادة النشيطة الفعالة هي التي تكون قادرة على المساهمة وبقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد الذي يشق سبل السعادة للفرد ويمنحه الثقة بالذات وينير له مصابيح التفاؤل ، وبهذا تصبح من أنجح الإدارات في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، وتحقيق الأهداف الخاصة لموظفيها وهذا لا يأتي إلا بتحري الدقة والإخلاص في اختيار المديرين المؤهلين والمتمتعين بصفات المسؤولية والأمانة والانفتاح على الآخر .

إن القيادة الفعالة هي التي تمتلك القدرة على تقييم ذاتها ، وعلى القيام بتغذية راجحة تصحح مسارها كأن تقول لنفسها .. ليس معنى أنني المدير أنني أذكى القوم .. وأني صاحب القرار السليم دومًا ، ويمكنني قيادة الناس بدفعهم من الخلف وليس دائمًا يجب أن أسير أمامهم .. وأن اعترافي بخطئي فضيلة .. مجرد أعدائي من أسلحتهم ويعطى أصدقائي سلاحًا للدفاع عني .. وعندما أكون سلبياً تجاه الأفكار والآراء الخاطئة أكون إيجابياً تجاه الحقيقة ولن أكون دبلوماسياً ناجحاً .. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه بأدب جم .. أنا لست أهم الموظفين .. ولكني أكبرهم مسؤولية .. إن

الصعود على أكتاف الآخرين معناه السقوط من أعلى .. وأن مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل وليس مما حققته من النجاح.

(2) التوصيات بعد استعراض الدراسة الميدانية ونتائج البحث :

- على المؤسسة أن تقوم بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام على الموظفين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
- على المؤسسة أن تزيد من تفاعلها مع الموظف وهذا بإشراكهم في خططها المستقبلية وبشكل نسي.
- على المؤسسة أن تقوم بعرض سياسة توزيع المهام على الموظفين ، واشتراكهم في التصورات المبدئية لما يمكن أن تقوم به من تطورات في هذه السياسة.
- يجب على الشركة أن تقوم بعمل برنامج لتطوير الموظفين ، وتشجيعهم على إتمام دراساتهم حيث أن نسبة واضحة من الموظفين ممن لا يحملون مؤهلات ، بالتالي يمكن أن يشعر كل الموظفين على سواء بنفس درجة الرضا حول الطموح الذي يحققه له عمله.
- يجب على المؤسسة أن تضع خطة تدريب للموظفين ، و تقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لهم ، لأن هذه الدورات تشعر الموظف بأهميته ، وتجعله دائم التحديث والإبداع.
- إن لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين بالتالي على المؤسسة أن تقوم دائماً بعمل تجديرات أو تطويرات للأماكن التي تم تقادمها في العمل بحيث يشعر الموظف براحة تامة أثناء تأدية مهامه الوظيفية.
- على الإدارة العليا أن تكون أكثر تقرباً من الموظف ، فيجب على الإدارة العليا أن تقوم بالتقرب منهم عن طريق الاحتفالات أو الاجتماعات أو التقرب في المناسبات والأعياد وغير ذلك...
- على الإدارة أن تقوم بإعطاء الموظف الحرية في اختيار فريق العمل ، بحيث يجعل الموظف يشعر براحة مع الفريق الذي ينضم إليه ، لأنه سيؤدي عمله بشكل أكبر.
- على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات والخوافز تبعاً لسياسة معينة ، وأن تقوم بمنحها للموظف في الوقت المناسب لها ، لأن هذا من شأنه أن يزيد من الرضا بالعمل ، لأنه ينعكس على الأداء الوظيفي لهم .