



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ألكلي امحمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة بعنوان:

الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. كرمية توفيق

من إعداد الطالبين

- بوجاوي مرزوق

- مرزوق عزالدين

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	البويرة	وعيل ميلود
ممتحنا	البويرة	جلال امحمد
مشرفا ومقررا	البويرة	كرمية توفيق

السنة الجامعية: 2017/2018

## شكر وتقدير

نشكر الله حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل "كرمية توفيق"،

على مجهوداته التي بذلها والتوجيهات التي قدمها لنا والثقة التي وضعها فينا لإتمام هذا

العمل المتواضع.

و إلى لجنة المناقشة : الأستاذ وعيل ميلود والأستاذ جلال امحمد

وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع إداريين وعمال مؤسسة مون جرجرة.

ولا ننسى أن نتقدم تقديرا إلى كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد، وحفزنا

على إتمام هذا العمل.



## إهداء

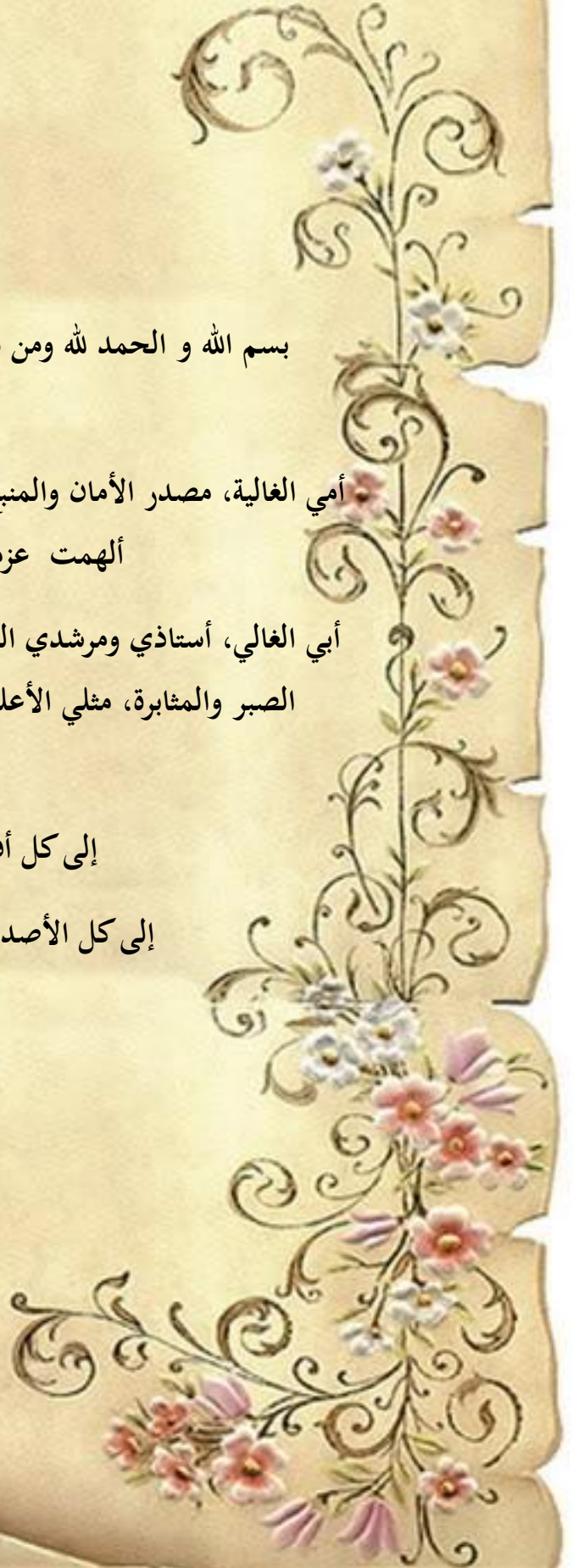
بسم الله و الحمد لله ومن منطلق الحب و الوفاء اهدي الفرحة بإتمام عملي  
هذا إلي:

أمي الغالية، مصدر الأمان والمنبع الذي طالما سقانا الحب والحنان . . . . أمي التي  
ألهمت عزمي ولقنتني دروس التفاؤل وأشرقت أيامي بها.

أبي الغالي، أستاذي ومرشدي الذي علمني معاني الحياة، وغرس في أعماقي الإرادة  
الصبر والمثابرة، مثلي الأعلى في الأصالة والثبات وأحسن من برهن أن الحياة  
بالخصال الطيبات .

إلى كل أفراد العائلة صغيرا كان أو كبيرا.

إلى كل الأصدقاء والأحبة داخل الجامعة وخارجها.



الفهرس

## العنوان

الصفحة

الشكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

أ. ب. ج.

### الفصل الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي

- تمهيد..... 2
- المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي: . 3..... 3
- المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته. 3..... 3
- المطلب الثاني : عناصر وعوامل الرضا الوظيفي. 8..... 8
- المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي..... 15..... 15
- المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي. 19..... 19
- المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي..... 19..... 19
- المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له. 21..... 21
- المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه. 24..... 24
- المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى. 29..... 29
- المطلب الأول : علاقة الحافز بالرضا. 29..... 29
- المطلب الثاني : العلاقة بين الرضا والدافعية. 30..... 30
- المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية. 32..... 32
- خلاصة الفصل 34..... 34

### الفصل الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

- مقدمة الفصل. 36..... 36
- المبحث الأول : مفهوم أداء العنصر البشري..... 37..... 37
- المطلب الأول : تعريف الأداء والمكونات..... 37..... 37

المطلب الثاني : أبعاد ومحددات أداء العنصر البشري.....43

المطلب الثالث : أنواع الأداء.....46

المطلب الرابع : أسباب مشكلات الأداء .....47

- المبحث الثاني : تقييم أداء العنصر البشري.....49

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العنصر البشري، أهميته ودوافعه.....49

المطلب الثاني : خطوات وطرق تقييم الأداء.....55

المطلب الثالث : مسؤولية وتوقيت عملية تقييم الأداء واستخداماته.....70

المطلب الرابع : مشاكل تقييم الأداء وعلاجها.....75

المطلب الخامس: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.....78

خلاصة الفصل .....80

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة

تمهيد.....82

- المبحث الأول: نشأة وتطور مؤسسة مون جرجرة.....83

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مون جرجرة.....83

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة ومميزاتها.....83

المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية.....88

المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة مون جرجرة.....89

- المبحث ثاني : إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

المطلب الأول : حدود الدراسة ..92

المطلب الثاني : تحليل الاستبيان.....92

المطلب الثالث : نتائج الدراسة.....113

خلاصة الفصل .....114

الخاتمة .....116

قائمة المراجع

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
59	طريقة التقييم بحث الصفات أو السمات	01
60	نموذج تقييم أداء الموظف بطريقة التدرج البياني	02
62	نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين	03
66	نموذج أسئلة قوائم المراجعة	04
90	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	05
91	النسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر	06
91	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الحالة العائلية.	07
92	النسب المئوية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
92	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الخبرة	09
93	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول	10
94	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني	11
94	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث	12
95	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع	13
95	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس	14
96	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس	15
97	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع	16
97	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن	17
98	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع	18
98	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر	19
99	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر	20
100	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر	21
100	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر	22
101	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر	23
102	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر	24
102	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس عشر	25
103	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع عشر	26



103	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر	27
104	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر	28
104	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العشرين	29
105	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والعشرين	30
105	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والعشرين	31
106	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والعشرين	32
106	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع والعشرين	33
107	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس والعشرين	34
107	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس والعشرين	35
108	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع والعشرين	36
108	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن والعشرين	37
109	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع والعشرين	38
110	النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثلاثين	39

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	نموذج بورتولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	01
49	العوامل المؤثرة في تحديد مفهوم كفاءة أداء العاملين	02
63	منحى التوزيع الإجباري	04
82	المشروبات الغير الغازية ذات	05
85	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	06
88	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعية لإنتاج المياه المعدنية والعصير "مون جرجرة"	07
90	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس	08
91	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب العمر	09
91	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الحالة العائلية.	10
92	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
92	التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الخبرة	12
93	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول	13
94	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني	14
94	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث	15
95	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع	16
95	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس	17
96	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس	18
97	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع	19
97	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن	20
98	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع	21
98	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر	22
99	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر	23
100	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر	24
100	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر	25
101	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر	26

102	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر	27
102	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر	28
103	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع عشر	29
103	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن عشر	30
104	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع عشر	31
104	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العشرين	32
105	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الواحد والعشرين	33
105	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني والعشرين	34
106	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث والعشرين	35
106	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع والعشرين	36
107	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس والعشرين	37
107	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس والعشرين	38
108	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع والعشرين	39
108	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن والعشرين	40
109	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع والعشرين	41
110	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثلاثين	42

# مقدمة

قد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات الناجحة سببها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة، وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي لا يكمن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفاعلة عليه، وإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، و الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والحفاظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي. وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي التي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

إن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل. وإن الاهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة. ولبلوغ أداء فعال مباشرة يبقى طموح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، وهي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا تحت عنوان " الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " لذا وجهنا اهتمامنا له.

### أولاً: الإشكالية:

ضمن هذا الإطار تدرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:  
ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسة مون جرجرة ؟

### ثانياً: الأسئلة الفرعية:

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

1. ما طبيعة تأثير الرضا الوظيفي على بعض نواتج العمل؟
2. ما حقيقة الرضا الوظيفي بالمؤسسة مون جرجرة وما هي مختلف محدداته؟
3. هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟
4. ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة:

1. الرضا الوظيفي محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل
2. يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى اليه المنظمة فهو يعتبر المرآة العاكسة لفشل أو نجاح أي منظمة
3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الذي يقدمه الموظف

### رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من دراسة مدى تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات، و الذي يعتبر من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بمجالات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر. معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي و انعكاساته على الأداء، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلالات و لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة و في بقائها و نموها خاصة.

### خامساً: أهداف الدراسة:

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:
- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهما.
  - محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء الأفراد.
  - إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة.
  - الربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية.
  - الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

### سادساً: أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

#### 1. الأسباب الذاتية:

- ✓ ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه
- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المنظمة و اثره على الأداء الوظيفي
- ✓ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع
- ✓ محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة الجزائرية
- ✓ إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين

### 2. الأسباب الموضوعية:

- ✓ إبراز أهمية الرضا الوظيفي ودوره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- ✓ توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي
- ✓ إمكانيات البحث متوفرة، أي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

### سابعاً: منهج البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تعالجه الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحديد مختلف المفاهيم كمفهوم الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

### ثامناً : هيكل البحث

جاءت الدراسة مقدمة ضمن ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي بحيث تم تقسيم الفصل الأول بعنوان مدخل الى الرضا الوظيفي الى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى قياس الرضا الوظيفي ، وأخيرا تناول المبحث الثالث علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى. وفيما يتعلق بالفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية قمنا بتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول مفهوم أداء العنصر البشري، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تقييم أداء العنصر البشري.

وبخصوص الفصل الثالث التطبيقي بدراسة حالة بمؤسسة "مون جرجرة" لإنتاج المياه المعدنية والعصائر ببلدية الشرفة ولاية البويرة بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة تضم مجموعة من النتائج والاقتراحات ثم قائمة المراجع.



# الفصل الأول

مدخل إلى الرضا الوظيفي

## تمهيد:

موضوع الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به للأول مرة في المجال الصناعة وهناك عدة دراسات له وفي مختلف الميادين لما له أهمية وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد والعاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، فالكل يسعى للإرضاء عامليه، خصوصا في ظل وجود بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وكذلك نقص الكفاءات والمهارات البشرية الرفيعة للتعامل والتصرف مع هذه البيئة، وكذلك التطورات التي عرفها الفرد في الحياة الوظيفية والعملية بعدها كان عامل ثم موظف فمتعاون، فاهم المنظمات حاليا هو العمل الجماعي من خلال في شكل فريق، فالفريق الراضي عن عمله يكون لديهم روح الفريق في العمل الجماعي والارتباط بالزملاء والتعاون والانسجام مع الرؤساء فالعناصر أثرا طيبا نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئة العمل.

ومن خلال هذا الفصل يمكن إبراز المباحث التالية:

- ✓ ماهية الرضا الوظيفي.
- ✓ قياس الرضا الوظيفي.
- ✓ علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

بدا الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مدة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، ومن أكثر الظواهر التي اهتمت بها من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين مثل التون مايو، ماسلو، مارك غريغور حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرارية المنظمات مع ضرورة الاهتمام به فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، فاهتمام الإدارة بالفرد وتعاملها معه والأخذ بمشاعره وطموحاته، تحفيزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهمات (المهام) الملقاة على عاتقه لذا نتناول في هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، عناصره وعوامله أنواعه ومظاهره.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

لقد اختلف المفاهيم المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها، لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظريته وموقفه.

## أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال كما انه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي وكثيرا ما يختلف مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، ولهذا الغموض والأشكال كان علينا أن نوضح هذا بإعطاء مفهوم للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

## 1. الروح المعنوية:

عرف البعض الروح المعنوية العالية بأنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من اجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد يبذل الجهد اللازم لتأييد سياسيات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذات الاستعداد الوحداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وأجاداته دون من الإجهاد والتعب، انه ذلك الاستعداد الذي يهيئ الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله اقل استعداد للتعامل من المؤثرات الخارجية. (1)

كما يعرفها البعض الآخر بأنها مجموعة من المشاعر المتصلة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام لدى العاملين. (2)

ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس اتجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف. (3)

أما الرضا الوظيفي فهناك عدة تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي: (4)

- يعرف الرضا الوظيفي على انه الدرجة الأولى التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون.
- ويعرف الرضا الوظيفي على انه تفضيل الأفراد لعملهم ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة وما يحصل من جوائز ومكافآت من جهة أخرى.
- وكما يعرف الرضا الوظيفي عن العمل بأنه درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الأشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص358.

(3) أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم"، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2011/2012 ص 28.

- كذلك يعرف بأنه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته، الأجور والترقيات وظروف العمل وشروط العمل، وسياسة المنظمة.<sup>(1)</sup>
  - ويعرف أيضا انه يتكون من عدد الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة، والتي تعبر عن مدي الإشباع الذي يعتمد الفرد انه يحصل عليه من عمله، وانه كلما كان اعتماد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية.<sup>(2)</sup>
  - يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدي قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ودرجة الرضا عن العمل لهذا المعني تمثل سلوكا ضمنيا يمكن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة سلوكهم الخارجي فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد.<sup>(3)</sup>
  - وفي ضوء التعاريف السابقة توجد هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان، الذي يصعب الوصول له من طرف الإنسان نفسه، مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان إضافة إلى قدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب تحديد الرضا لديه.
- هناك تأثير متبادل بين الفرد والبيئة التي ينشط فيها (تأثير وتأثر)، فمثلا عالم النفس هوبك يرى بان الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تدفع الفرد على قول بصدق: إنني راضي عن وظيفتي.
- وبناء على ما سبق من التعاريف ومفاهيم يمكن محاولة إعطاء تعاريف شاملة لرضا الوظيفي.

(1) المرجع السابق، ص 29 .

## 2. الرضا الوظيفي:

هو شعور العامل بالارتباط النفسي والمادي والمعنوي والاجتماعي وهذا نتيجة لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية أثناء القيام بالعمل داخل المنظمة والذي يمكن التعرف والتأكد من ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى عن إنتاجية العمل، انخفاض معدلات الغياب، عدم ميله لترك العمل أو تغيير الخدمة، الحفاظ على ممتلكات المنظمة...

الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمه له، وكلما كان الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وفي هذه الصدد يرى هيرزبيرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك بإنجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة في المنظمة والمركز الاجتماعي والأجور والأسلوب الإشراف.<sup>(1)</sup>

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتباط والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل ومن العوامل البيئة الداخلية والخارجية والمحيطة بالفرد العامل.

هو حصيلة مجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفاعلية في الإنتاج وهذا نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمل دون حرج وملل وضيق وفي الأخير يتم التأكد بان الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة جدا كونها مرتبطة مباشرة بالسلوكيات والتصرفات والاتجاهات والميولات والرغبات والمشاعر كون بعض هذه المتغيرات خفية أي باطنية (كامنة) ومع تعدد آراء وجهات نظر الباحثين ألا أنهم قد توصلوا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي:

- من غير الممكن تجاهل دراسة سلوك العاملين ومدى رضاهم الوظيفي.
- إدراك المشاعر الشخصية يجب أن يتم في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد.
- أرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات الناتجة عن الوظيفة.
- الرضا هو تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.

(1) فاروق عبد فليح، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 259-260.

## ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كونه من أهم عوائد الأفراد المنظمة ومرد وديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي: <sup>(1)</sup>

زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين والحياة ذات معني لدي الأفراد.

هناك عدة أسباب تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- أن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن العاملين أكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.

هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج.

دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعا للبحث والدراسة بين الفترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا التأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته.

والرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهكذا بدورها تحافظ المنظمة على بقائها واستمرارها.

<sup>(1)</sup> فاروق عبد فليح، مرجع سبق ذكره، ص262.

## المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر والعوامل.

### أولاً: عناصر الرضا الوظيفي

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها:

#### • الأجر:

يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع للحاجات الدنيا، وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنح فقط المشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى الأجر يوفر أهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

#### • مستوى العمل:

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر المحتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثلاً المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها ونمو الذي يتيح الفرد أيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

✓ **درجة تنوع مهام العمل:** ويمكن القول بصفة عامة انه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

✓ **خيارات النجاح والفشل في العمل:** فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يشير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه أو يعادله، يشير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خيارات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته

(1) سامر جلده، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 96.



✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن تفترض هنا انه كلما زادة الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.<sup>(1)</sup>

✓ استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات..

#### ● فرص الترقية:

أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو التوقعات الفرد عن الفرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو التوقعان الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بان اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء أكبر من حاله كون هذه الترقية غير متوقعة.

#### ● نمط الأشراف:

حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات المرؤوسين ومشاعرهم فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على الرضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها المرؤوسين ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير اتجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل فالمدير الذي يفاوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويمتعون بقدرات عالية، تشيع احتياجاتهم وتحقيق رضاهم في العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلف ارتباك وتوتر لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم اتجاه العمل.

(1) المرجع السابق، ص 96-97

### • العمل الجماعي:

تؤثر جماعات العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدرة منفعة أو مصدر توفر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدر الرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهداف اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، وهذا بالإضافة إلى أن اثر جماعة العمل له اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا الكبير، فالمنافع ناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل.

### • ساعات العمل:

يمكننا أن نفرض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان اثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

### • ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة، والتهوية والرطوبة، والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.<sup>(1)</sup>

(1) محمد الصبري، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 20-21

## ثانياً: عوامل الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العمل المختلف للعمل، وإن درجة رضا الأفراد عن عامات من عوامل رضا العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل منها عوامل مساهمة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يلي: <sup>(1)</sup>

## 1. العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالباً في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها:

## ● عمل ينطوي على تحدي ذهني:

أن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر القدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين وبالطبع هناك البعض الأخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

## ● الأجر المرتفع:

هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك ويشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر وساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

<sup>(1)</sup> سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## ● الترقيات:

تساهم الترقيات التي تتم وفقا انظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراك العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، كما يلاحظ الاختلافات الفردية، حيث أن هناك البعض الذي يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

## ● الأفراد الآخريين:

ليس من المفاجئة أن يساهم الآخريين مثل زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

2. العوامل المحددة الرضا الوظيفي: <sup>(1)</sup>

يمثل الرضا الوظيفي أو روح المعنوية المحصلة نهائية للتفاعل بين عدة عوامل المرتبطة ببعضها البعض ويشير عديد من الكتاب إلى أن الرضا الفرد عن العمل هو ناتج التفاعل بين المتغيرات الآتية منها:

- خصائص ومحتوي العمل.
- ظروف وشروط العمل.
- نظم وفرص الترقية.
- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.
- خصائص جماعات العمل.
- أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 100-101.

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

● عوامل ذاتية:

متعلقة بالأفراد مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الدافعية.

● عوامل تنظيمية:

محتوى العمل عنه، أساليب وإجراءات العمل، مع الرؤساء والزملاء.

● عوامل بيئية:

منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة للعمل.

### 3. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

ويمثل العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل نظمية والآن نوضحها فيما يلي: <sup>(1)</sup>

● عوامل الشخصية:

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لجميع العاملين مثل العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي لسنوات الخبرة وغيرها.

ومع الملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل وغيرها من ذلك نذكر:

✓ أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية.

✓ أن الناس الأكبر سناً يوجه عام أكبر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.

✓ أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر رضا في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 101 .

● العمر:

تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

وقد يكون السبب في ذلك بما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات والحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحات ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي وكما يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي: (1)

- ✓ أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والتقدم الوظيفي.
- ✓ زيادة في القيمة التي يحصى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة.
- ✓ طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

● درجة التعليم:

يبين أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل أقل تعليماً ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل أقل تعليماً.

● المركز الوظيفي:

بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فيها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم اعلي من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

● عوامل تنظيمية:

هي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 359.

### المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في البيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما انه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فانه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لعدة اعتبارات ومعايير.

#### أولا: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع وهذا وفق للمعايير الآتية: <sup>(1)</sup>

#### 1. أنواع الرضا الوظيفي باعتباره شموليته:

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.

#### 2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

#### ● الرضا الوظيفي المتوقع:

ويشمل (به الفرد) الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

#### ● الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

<sup>(1)</sup> زاهر محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص45.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين هما:

### ✓ الرضا الكلي:

يمثل الرضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهذا يكون الموظف قد وصل الأقصى درجة الرضا عن عمليه، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

### ✓ الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهناك يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفي بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لازال يؤدي أعماله.

### ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها ألا أنها تأثر بشكل إيجابي على العمل والمعدلات، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم إيضاح هذه المظاهر في ما يلي: (1)

#### 1. زيادة معدل الأداء:

لمعدل الأداء أنواع، فهناك معدلات الكمية وموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك المعدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

(1) فائزة محمد رجب بجنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص41.



## 2. زيادة معدل الحضور:

وتشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل الحب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لان حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راضي عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

## 3. الرضا العام عن العمل:

يعتبر الرضا عن العمل احد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وان متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره احد مكونات الرضا العام عن الحياة، ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عم الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، ألا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل. ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محبة ومتفائلة للحياة.<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 42 .

بالإضافة لهذا المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعي بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر منها: <sup>(1)</sup>

#### • التغيب عن العمل:

ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من أرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في المجال لعمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله أما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بالمرض أو عجز و عدم ملائمة المهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل المفقودة، ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على ساعات العمل، فالتغيب يمثل مظهرا من المظاهر عدم الرضا عن العمل والذي بدوره يؤثر على أداء العامل وإنتاجية.

#### • سوء التوافق المهني:

أن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو احد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعمل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه، وذلك يؤثر على معدل إنتاجية.

#### • إصابات العمل والأمراض المهنية:

نعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أضرارا كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل، وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل والأمراض المهنية مثل تهاون العامل أثناء عمله، واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإجراء الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

(1) فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سبق ذكره، ص42.

### المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة، فإن القدرة علي معرفتها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادة مقياس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أدواته وتقنياته لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي، حيث هذه الطرق تختلف من مدى فاعليتها على ما توفره من الدقة والشمولية.

### المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرين فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشرا للكفاءة التنظيمية، وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها: (1)

#### 1. قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم:

ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

#### • التصنيف الأحادي الشامل:

ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات، تبدأ ب: راضي تماما إلى عدم الرضا بالشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

#### • حيث يمكن سؤال العاملين سؤالا معدلا كالتالي: هل أنت راض عن العمل؟، وتكون الإجابة بنعم أو

لا وقد يطرح بطريقة أخرى كالتالي: ما مدى رضاؤك عن العمل؟.

العمال	راضي تماما	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	غير راضي بالمرّة
	2	5	4	3	1

(1) هبة سلامة سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادات الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2008، ص3.

• أداء مؤشر الوصف الوظيفي:

يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانوات فرعية خاصا بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئيس والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخر لقياس الرضا الوظيفي.

• Minnesota (MSQ) مقياس مينيسوتا:

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذه القياس عن مدى رضاه عن النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرصة الترقية، ويعبر رضاه العاملين واحدا أكثر المقاييس الوصيفة أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية).

2. أسلوب الأحداث الهامة:

يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.<sup>(1)</sup>

3. بيانات مسح الاتجاهات:

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4. طريقة قياس الالتزام التنظيمي:

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي المستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء) ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتماؤه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه).

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 3.

ونذكر طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي: <sup>(1)</sup>

#### 5. بيانات مسح المناخ:

تعد أكثر عمومية تركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعية والمعيقة ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة.

#### 6. إتباع أسلوب المقابلة:

بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين الآن أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدتها ظلها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته.

#### 7. تكملة الجمل:

حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب من إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل: أن عملي.....(قد يكتب العامل أنه ممل أو ممتع أو مسلي).

#### 8. استخدام قائمة الأسئلة:

حيث أن هذه القائمة تحتوى على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير الأجر، الأشراف وزملاء العمل وغيرها.

### المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

تسعي المنظمات في الوقت الحالي للوصول إلى التوازن بين الموارد البشرية والأهداف الاقتصادية التي تسطرها لأن كل خلل في هذه المعادلة سوف يؤدي إلى مشاكل، بينما حدوث التوازن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض والمصالح، فالفرد والمنظمة كلاهما يعملان بغية الوصول لأهداف معينة ونتائج معينة.

<sup>(1)</sup> هبة سلامة سالم غواش، مرجع سبق ذكره، ص 4.

أولاً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، وحين نظرنا للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي نتحقق والعوامل التي تسبقه تعد مسؤولية عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي:

1. **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
  2. **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
  3. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.
  4. **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى حاجات الفرد.
  5. **الرضا:** أن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكف في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته.
- ثانياً: البرامج الداعمة:<sup>(2)</sup>

سوف نعرض الآن مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على مستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:

#### 1. برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثله تلك البرامج، البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

(1) أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، مرجع سبق ذكره، ص 276-281.

(2) محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## 2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية: <sup>(1)</sup>

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة ولأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن أنماط التقليدي واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل.
- تقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة.

## 3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودار الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبنائات سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة ومستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

## 4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد مصدر الخطر: في نتائج الخطوة "تجزئة العمل" يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي أما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها
- بيئة العمل النفسية والاجتماعي
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرتها وضعف قدراته أو ضعف تدريبه.
- تجزئة العمل: ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته.

## 5. برامج رعاية صحية.

## 6. برامج فرق العمل المدارة ذاتياً.

<sup>(1)</sup> أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، مرجع سبق ذكره، ص 278-281.

## المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه.

على الرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عددا من الإيجابيات الأخرى والتي يحققها، فالاتجاهات إيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل وتقليل ظاهرة التغيب، ويميل الأفراد من ذوى العالى بوجه خاص نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاهم الوظيفي، بسبب قدراتهم على إيجاد فرص بديلة لعملهم، وللرضا الوظيفي نتائج عديدة تعود على الفرد والمنظمة ككل وكذلك تختلف درجات الرضا من عامل لأخر، فهناك عاملين ذو رضا مرتفع وعاملين ذو رضا منخفض، الأمر الذي يقود إلى وضع إرشادات وإجراءات لتحسينه.

أولا: آثار الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>

يعتبر الرضا الوظيفي محل الاهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، خصوصا المدراء في المنظمات بشتى أنواعها فهم يركزون ويهتمون بالرضا الوظيفي لأنه يؤثر مباشرة على الأداء الكلى للمنظمة، وللرضا الوظيفي عدة آثار وحصر هذه الآثار فيما يلي:

## 1. آثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):

بمعنى هل الرضا الوظيفي العالى للموظف يؤدي إلى دوران منخفض، وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك، ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران، ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

وهناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي:

- الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا.

(1) هبة سلامة سالم غواش، مرجع سبق ذكره، ص18.



- وكذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسيير الأمور على ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة أجمالا سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك)، لأن الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى، حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفية، فان الموظفين غير الراضين سيقفون في عملهم.
- ومن العوامل الأخرى التي تحكم العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي أيضا مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة والمادة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختيار إلى وقت التسريح من الوظيفة.

## 2. تأثير الرضا على التغيب:

هناك علاقة ارتكازية بين الرضا والتغيب، عندما يكون الرضا عاليا يتجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضا يصبح الغياب مرتفعا ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا. (1)

## 3. آثار انخفاض الرضا الوظيفي: (2)

عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك الآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل ما يلي:

- الاستمرار في خدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مشمر.
- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والاجتماعي.
- ترك العمل مما يساهم في رفع معدل الدوران.

(1) المرجع السابق، ص 18-19.

ثانيا: نتائج الرضا الوظيفي

اعتمادا على ما درست فان الرضا الوظيفي لديه النتائج التالية: (1)

1. بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم،
2. الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي،
3. الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز،
4. غياب تضارب المصالح،
5. تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي،
6. تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة،
7. الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين،
8. أخلاقيات المهنة،
9. اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة
10. حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين،
11. تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية،
12. تقليل معدلات دوران العمل والغيابات،
13. الحفاظ على المهارات الكفاءات البشرية التي رسخت فيها السياسات الاستراتيجية،
14. المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف،
15. تجنب الحوادث العمل والأمراض المهنية،
16. تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدي العاملين،
17. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي المسؤولية في العمل،
18. تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات،
19. تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة،

(1) بسيوني محمد البرادعي، "مهارات تخطيط الموارد البشرية"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص59-60.

ثالثا: إرشادات تحسين الرضا الوظيفي

هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في الحالات التالية:<sup>(1)</sup>

1. في المجال أوضاع الموظفين:

أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل رؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته.

2. وكذلك في مجال حقوق الموظفين:

وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.

3. أيضا يجعل العمل مسليا:

كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا.

4. العدالة في الأجور والكافآت:

حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فان ذلك من شأنه ان يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

5. تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم:

فكلما كان هناك شعور قوى لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

6. التكرار:

تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لان الفرد يكون اقل رضا عن عمله اذا كان مملا.

7. الاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات:

احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فان مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا بالإضافة إلى هذا، هناك بعض الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي.

<sup>(1)</sup> بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي يمكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي عند الأفراد ومنها: <sup>(1)</sup>

1. زيادة الأجور والمميزات التي تلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
  2. أثناء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقاً للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات.
  3. تدريب الموظفين للحصول على المهارات وقدرات جديدة.
  4. تحسين الظروف وبيئة العمل.
  5. العدالة في السياسات المعايير لكل الموظفين.
  6. إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
  7. زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين.
  8. الاستخدام الفعال التحفيز المادي.
- واهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العاملين وإسناد المهام وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 62 .

## المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى.

من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

## المطلب الأول: علاقة الحافز بالرضا.

اعتمادا على دراسات يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي: (1)

1. هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقوم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كما زاد الرضا الوظيفي.

2. التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

3. التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة ادراك الفرد للعوامل التالية:

- ارتباط الأداء بمكافئات العمل وحوافزه، وشعور الفرد بان قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بان حوافز ومكافئات العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ لا نصابو المكافئات العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة.
- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

(1) بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2008، 1، ص165.

- وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال: (1)
- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وان التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
  - إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.
- وفي الأخير يمكن القول انه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعية أي حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المعيشة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا والدافعية

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الدافعية هو التساؤل التقليدي " ماهية العلاقة التي تربط كلا من الرضا بالدافعية؟ .

ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي: (2)

اعتبر Porter et Lawler "الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا، ومن هذا المنطق حاولا بورتير ولولر" وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتير ولولر الذي يمكن توضيحه لاحقا.

الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة. من أجراء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة أما المكافآت الداخلية فأنتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم الإنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه.

(1) المرجع السابق، ص 165-155.

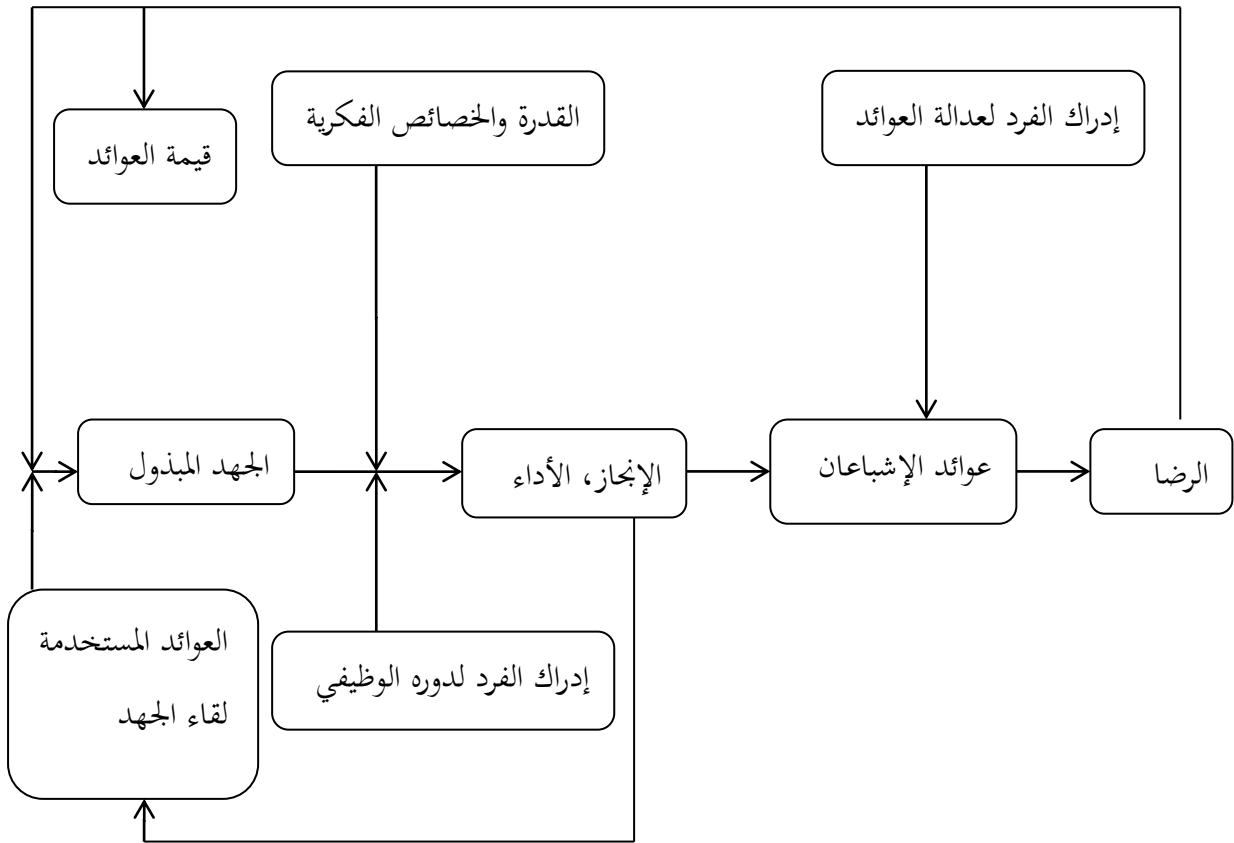
(2) محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص 247 .

واهم إجراء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل. ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر:

إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي انه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفية بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره مدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء.<sup>(1)</sup>

ولقد قدم بورتير ولولر نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء يوضحه الشكل الموالي .

الشكل رقم 1: نموذج بورتير ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272

(1) المرجع السابق، ص 272 .

من خلال الرسم يلاحظ أن تغيير الجهد المبذول يستخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، ولأن من المهم الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي:

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.
- من أجراء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة.
- العدالة يجب أن تكون المكافأة موزعة على أسس عادلة.

### المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية.

في هذه العلاقة يطرح تساؤل وأشكال ألا وهو: هل يؤدي رضا الفرد لزيادة إنتاجية؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الإنتاجية؟ قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى بنعم، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة والبساطة.

لنتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد وهي كما يلي: (1)

#### 1. قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية: وهذا يعود للأسباب التالية.

- تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة.
- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.
- انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، وكذلك نظم العمل في هذه الحالة حتى ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور والمكافآت فأن الإنتاجية لن تزيد.

#### 2. قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد: وتعود أهم أسباب هذه الحالة في ما يلي:

- يقظة ضمير الموظف.
- كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.

#### 3. قد تزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل

للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع المنظمة.

(1) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة"، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط، 2008، ص215.



4. قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد للعمل، ويزيد الأمر سواء إذا اقترب ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة. (1)

بالإضافة لهذه الحالات الأربعة لا بد من الإشارة ألا أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت، فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل، قواعد وإجراءات العمل، لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح، وعليه أقول بأن العلاقة بين الإنتاجية والرضا معقدة وغير واضحة وهذا راجع إلى تناقض نتائج الأبحاث والدراسات حول هذه العلاقة ومثال على ذلك: أوضح بورتولولر هذه العلاقة كما يلي " إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، في بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت وبالتالي من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة. (2)

(1) المرجع السابق ، ص 215 .

## خلاصة الفصل:

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون، والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضاً معالجة مشاكل العاملین مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا أشبعت الحاجات لدي الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له، عدم الرضا عن العلاقة مع زملاء وبالرؤساء وغيرهم، وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تتحملها المنظمة.

# الفصل الثاني

علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في

المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالموارد البشري باعتبار أثنى مورد لدى المؤسسة التنظيمية الملائمة لاستخراج طاقتهم وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

يدل أداء العاملين على كل ما يتمتع به العاملون في المؤسسات من مهارات وإمكانيات فهو نشاط يعكس كل الأهداف والوسائل ويرتبط بالمرحلات التي تسعي المؤسسة لتحقيقها، كما تستخدم إدارة الأداء الوظيفي كوسيلة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور، وتحديد الوسائل اللازمة لتحسين مهارات العامل بشكل يساهم في رفع قدراته وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

تقوم المؤسسات بتوفير التقنيات والأساليب التي تمكنها من قياس وتقييم أداء أفرادها، وذلك من الأكثر تأثير على نجاحها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف من اجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها وكذا نقاط الضعف ومعالجتها، إضافة إلى تحديد فجوة الأداء عن طريق مقارنة المؤسسة الأداء الفعلي و الأداء المتوقع الوصول إليه، و تحديد مخزون المهارات المطلوب منها هو كيفية سد تلك الفجوة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، نعرض في المبحث الأول مفهوم أداء العنصر البشري، إما المبحث الثاني سنتطرق إلى تقييم أداء العنصر البشري.

## المبحث الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

يعكس أداء العنصر البشري (الأداء الوظيفي) مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لهذا فان درجة نجاح العاملين في الوصول إلى الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المؤسسة (الفعالية التنظيمية) وبالتالي فعالية الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول: تعريف الأداء والمكونات

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين هذا الأداء بواسطة التدريب المستمر للعاملين، ومن المؤشرات المرتبطة بالأداء البشري الكفاءة والفعالية.

## أولاً: تعريف الأداء

ونحاول إعطاء عدة تعريفات لهذا المصطلح منها:

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" أدى الشيء أوصله وقام به.<sup>(1)</sup>

يعود أصل مصطلح الأداء لغويا إلى الكلمة الإنجليزية "to perform" و مصطلح "performer" بالغة الفرنسية يعني تنفيذ المهمة أو تأدية عمل أو خدمة.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعارف حول مفاهيم الأداء إلى:

يرتبط الأداء بالجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>(2)</sup>

(1) علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنة، "تنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2007، ص130.

(2) نبيل حامد مرسى، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، ط1، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2010، ص416.

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل من طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة تبادلية بينهما، وإمكان ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة.<sup>(1)</sup>

أما مستوى الأداء: Level of performance فهو دالة التفاعل بين الأنشطة أو النتائج من جهة ومتغير الموقف الذي يؤثر على مدى مساهمة الأفراد العاملين في انجاز مهامهم من جهة أخرى. وقد يطلق على مفهوم مستوى الأداء مصطلح كفاءة الأداء " capability performance " وهي النسبة بين الجهد المبذول للمهام الوظيفية والنتائج المنجزة.<sup>(2)</sup>

وهناك من يرى أن أداء العنصر البشري هو عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس بالنتيجة المحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه " بسلوك الأداء " ، الذي يعرف على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعملون فيها، أما الانجاز فهو ما يبقي من اثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرجات أو نتائج السلوك أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي انه مجموع السلوك أو النتائج التي تحققت معا.<sup>(3)</sup>

(1) إبراهيم بدر شعاب الخالدي، "معجم الإدارة"، ط1 ، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011 ، ص31.

(2) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محمود المؤمني، " هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق ( أفكار حديثة ورؤية مستقبلية ) " ، ط1 ، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011 ، ص208 .

(3) عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، " تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة )، المجلة الاقتصادية والمجتمع، العدد 6 ، 2010 ، ص 56-57 .

وهناك من ينظر إلي أداء العنصر البشري على أساس النتائج المحققة لكن من الزاوية مختلفة باعتبار انه " مدى أو درجة بلوغ العامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه"، او باعتبار " النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصيل إليها" ، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية " Effectiveness " او " Efficiency " أو كلاهما، بما إنهما يشكلان بعدين متكاملين و متلازمين في الأداء البشري. (1)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يدل على المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة للوصول إلي الغايات الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

### ثانيا: مكونات أداء العنصر البشري

نظرا لان مفهوم أداء العنصر البشري يرتبط بمدى النجاح وتحقيق الأهداف فان تحقيقها يرتبط بمفهوم الكفاءة والفعالية، حيث يمثلان معا الأداء باعتبارهم المكونات الأساسيين له.

## 1. الفعالية: Effectiveness

تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا إن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية.

تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فان فعالية المؤسسة تقاس على أساس حجم الأرباح المحققة.

(1) نفس المرجع، ص 57 .

من وجهة نظر ولكر وروبرت Walker et Ruibert فان الفعالية تتمثل بقدرة الأفراد العاملين في المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسين، إذن نستنتج مما سبق إن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح، وبدعت أحر فان الفعالية تعبر بين الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وفي الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة واعتمادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كاف الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل. (1)

وتقاس الفعالية بطريقتين: (2)

**الطريقة الأولى:** نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة بتحقيق الأهداف.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}}$$

**الطريقة الثانية:** تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج حسب المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإمكانيات المستخدمة}}{\text{الإمكانيات المتوقعة}} > 1$$

## 2. الكفاءة: Efficiency

اختلفت آراء الكتاب حول تعريف الكفاءة فهنا من يراها بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة .

الكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أداءه لوظائفه.

(1) علي غربي، اسماعيل قبرة، بلقاسم سلاطية، مرجع سبق ذكره، ص 129 .

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط 1، دار الحرير للنشر، الأردن، 2013، ص 110 .



أما الكفاءة حسب فنسنت " Vincent " فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل تكلفة.

على اثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقد تحت إشراف المجلس الوطني للأرباب العمل الفرنسيين من افريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي:

"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات و الخبرة السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".  
يبرز هذا التعريف عنصران أساسيان هما: (1)

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في سياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فان الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتي أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها مسؤولية مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها والعمل علي تطويرها.

وهناك تعريف آخر للكفاءة يتمثل في الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهو مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

نستنتج من التعريفات السابقة أن مصطلح الكفاءة تمثل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف. (2)

(1) ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)"، ط 1 ، مؤسسة الثقافية

الجامعية، مصر، 2009 ، ص 113 ص 114 .

(2) علي غريبي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطية، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

وتقاس الكفاءة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية، يعتبر مؤشرا في زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع إبقاء التكاليف على حالها.

أي علاقة بين النتائج ( قيمة حجم النشاط ) أو النتيجة المحصلة " الأداء " والوسائل المستعملة " التكاليف " .

ونقول إن آلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك كمية اقل من المدخلات .

### العلاقة بين الفعالية والكفاءة في الأداء:

قد يظهر كلاهما للأخر، إلا أنهما مختلفان من حيث المعنى المؤدي لكل منهما كما سبق وان ذكرنا فقد نقول عن الآلة إنها ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك كمية اقل من المدخلات. أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة المقارنة بين حجم النشاط المحقق والهدف المسطر مسبقا، وتجدر الإشارة إلا انه يمكن أن نجد: <sup>(1)</sup>

✓ مسؤولا فعالا و غير كفاء: أي نجح في تحقيق الأهداف التي اسند تاليه لكن تم ذلك بتكلفة اكبر مما كاف متاحا له.

✓ مسؤولا غير فعالا ولكنه كفاء: لم يتجاوز المتاح له من الموارد في تحقيق الأهداف لكن بالمقابل تحقيق النتائج المنتظرة منه، أي التزم بالكمية المحددة من الموارد، فلم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة منه.

✓ مسؤولا غير فعالا وغير كفاء: استهلك كمية اكبر من المورد دون تحقيق الأهداف المنتظرة، أي الفشل في الوصول للهدف مع استغلال كلي للمورد واستهلاك اكبر تكلفة.

من معادلة الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة

معني أن النتيجة المحققة هي النتيجة المتوقعة.

من معادلة الكفاءة = النتيجة المحققة / المدخلات.

معناه أن هذه المدخلات إذا استعملت بطريقة جيدة ومثالية فهذا يؤدي إلى التحقيق النتيجة في المعادلة الفعالية.

ومنه نستنتج أن معادلة الفعالية تتحقق إذا تحققت معادلة الكفاءة

<sup>(1)</sup> ناصر دادري عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، ط 1، دار الحمادية العامة،

بالجزائر، (ب س ف)، ص 15 .

إذا نظرنا إلى الفاعلية على أنها درجة نجاح الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن الكفاءة هي احد المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن:

- الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد احد عناصرها.
- الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها.

### المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء العنصر البشري

انطلاقاً من اعتبار أداء العنصر البشري يتمثل في ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة أو أن ذلك يعتبر سلوك، كما أن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجابياً ببعض العوامل أو عناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء.

#### أولاً: أبعاد الأداء

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من التحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: <sup>(1)</sup>

#### 1. البعد التنظيمي:

يشير البعد التنظيمي للأداء إلى الإجراءات والآليات تنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدي إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثارها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية يعد انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفعالية أحر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، ومنه نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمي في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال اثر اقتصادي.

<sup>(1)</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 108-109 .

## 2. البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى بريق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد ودوره في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط و على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذا يؤثر ذلك سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى انسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، و من هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

## ثانياً: محددات أداء العنصر البشري

## 1. محددات داخلية:

إن أداء عنصر البشري هو "الأثر الصافي بجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في : الجهد المبذول من طرف الفرد، القدرات التي يتمتع بها لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. (2)

## ● الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية والحركية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل و تثبته عوامل أخرى، وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

## ● القدرات:

ونعني بها الخصائص والمهارات الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 113 – 114 .

## ● إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، أي توجه جهد العامل بمعنى إن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم ب هاو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله.

## 2. المحددات الخارجية:

تتعلق بالبيئة المحيطة التي تقع خارج سيطرة العامل وتؤثر في الأداء، وتشمل على متطلبات العمل، البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ونذكرها على النحو التالي: <sup>(1)</sup>

## ● متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من المسؤوليات والواجبات والأدوات والتوقعات التي نتأملها من العامل، إضافة إلى طرق وأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

## ● البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل الإشراف، وفرقة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز... الخ جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث التحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.

وعليه فان معادلة الأداء تتمثل فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} + \text{الجهد} + \text{إدراك الفرد لدوره}$$

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 114 .

## المطلب الثالث: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى عرض محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة علما أن أداء المؤسسة يتحقق عن طريق التحكم في أداء العنصر البشري والعمل على تطويره وتحسينه، باعتبار المحرك الأساسي للأداء الكلي للمؤسسة، والذي يمكن تقسيمه وتصنيفه إلى أنواع حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية كما يلي:

## أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي على النحو التالي: <sup>(1)</sup>

## 1. الأداء الداخلي:

يطلق عليه أداء الوحدة، و هم الذي ينتج مما تملكه المؤسسة من موارد ضرورية لتسيير نشاطها من الموارد البشرية، مادية ومالية ويتكون الأداء الداخلي للمؤسسة من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية هيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

## 2. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يشكله، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء إيجابياً أو سلبياً، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها كما انه مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

<sup>(1)</sup> بوعطيط جلال الدين، نفس المرجع السابق، ص 76 .

## ثانيا: معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي كما يلي:

## 1. الأداء الكلي: (1)

الأداء الكلي هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح والنمو.

## 2. الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدور إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

## المطلب الرابع: أسباب مشكلات الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد وتكون أحيانا خارج عن سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم فيها. وهذه العوامل تؤدي إلى تدني أو انخفاض أداء الفرد مقارنة بالأداء المخطط أو المتوقع، ومن الأسباب التي تؤدي إلى انحراف أداء الفرد نذكر منها: (2)

(1) كوثر بوعابة، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة)"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 / 2012 ، ص 11.

(2) فاروق عبد فليح، محمد تبة المجيد، مرجع سبق ذكره ، ص 278 .

أولاً: الأسباب الداخلية<sup>(1)</sup>

تتمثل في:

1. عدم كفاية القدرات العقلية والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم.
2. الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة، مثل القلق أو الإحباط.
3. تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
4. انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل جهد في العمل.
5. نقص طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته.
6. تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترام الوقت.

ثانياً: الأسباب الخارجية

نذكرها على النحو التالي:

1. نقص المعرفة المرتبطة بالوظيفة، كالاتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظيفة.
2. التأثيرات السلبية لجماعات العمل التي تهدد إلى تقييد العمل.
3. عدم ملائمة محيط العمل المادي مما يؤثر على الأداء، مثل الضوضاء و البرودة و الحرارة الشديدة.
4. عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفر المعلومات المرتدة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
5. الاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 278 .



## المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري

لكي تتمكن إدارة الأفراد من تهيئة القوى العاملة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال التخطيط للقوى العاملة واختيارها وتعيينها وتطويرها عن طريق تدريبها بشكل فعال وكفؤ فلا بد أن تقوم بوضع معايير ومقاييس لتقييم أداء العنصر البشري، حيث يمكنها من التعرف على كفاءة بعض وظائفها من ناحية ومن ناحية أخرى الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، كما تكون نتائج التقييم أساسا في اتخاذ القرارات المتعلقة في زيادات الرواتب والأجور ومنح العلاوات والترقية ومنح الحوافز.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العنصر البشري، أهميته ودوافعه

تعد عملية تقييم أداء الفرد هامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للموظف نفسه فالمؤسسة تهتم بذلك لمعرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والإنتاجية والإشراف، تمهيدا لتحفيز العامل الجيد وإرشاد أو معاقبته أما بالنسبة للموظف فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي يقوم بتعزيز نقاط القوة وتقويم نقاط الضعف بما يؤدي إلي تحسين مستوى الأداء.

## أولا: مفهوم تقييم أداء العنصر البشري

هناك جدول في المفاهيم حول استخدام الكلمة "تقييم" فالبعض يستخدم يدلا منها كلمة "تقويم" حيث لا يوجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من ( ق ي م ) ، إلا أن لمجمع اللغوي أجاز استخدام كلمة تقييم قياسا لعدم اللبس، وقد اعتاد العديد من الكتاب الإداريين على استخدام تقييم الأداء في مؤلفاتهم ولذلك سوى نستخدم اصطلاح تقييم الأداء لأنه الأكثر شيوعا واستعمالا.<sup>(1)</sup>

وقبل الحديث عن مفهوم تقييم الأداء إذ يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة قياسا، تقييم وتقويم الأداء بهدف تجنب الخلط أو التداخل بين هذه المفاهيم.

(1) محمد احمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010، ص 187 .

**قياس الأداء: " Measurement of Performance "**

يشير إلى تعبير عن مستوى الأداء الموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) مقاساً فثوياً أو نسبياً، حيث أن القياس ضروري لكل من التقييم والتقييم، لأنه يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة التقييم ( سنة، فصل )... كما أن القياس سابق على التقييم و التقييم إذ يتم الحكم على أداء العاملين وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي يتم جمعها بأدوات القياس.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن توضيح مفهوم " قياس الأداء " بأنه ذلك المقياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما، وتنتهي عملية تقييم الأداء بالتغذية العكسية حيث يتم تزويد العاملين بنتائج أعمالهم ( سلبية كانت أم إيجابية ) من خلال نتائج تقييم الأداء والعمل على تعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالبا ما تمثل هذه العملية الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم، يمكن قياس أداء العاملين أما استنادا إلى النشاطات التي يتضمنها الأداء أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الأفراد العاملين.

**تقييم الأداء: " Performance Evaluation "** أو قياس الكفاءة " Rating " كما سميت بتقييم الكفاءة " Efficiency Evaluation " .

هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل التجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون ذلك بالاستناد إلى عناصر ومعاملات تتم على أساسها مقارنة أداءهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.<sup>(2)</sup>

وقد عرف ( راندل ) Randell 1974 تقييم الأداء على انه مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات حول مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها، ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة.<sup>(3)</sup>

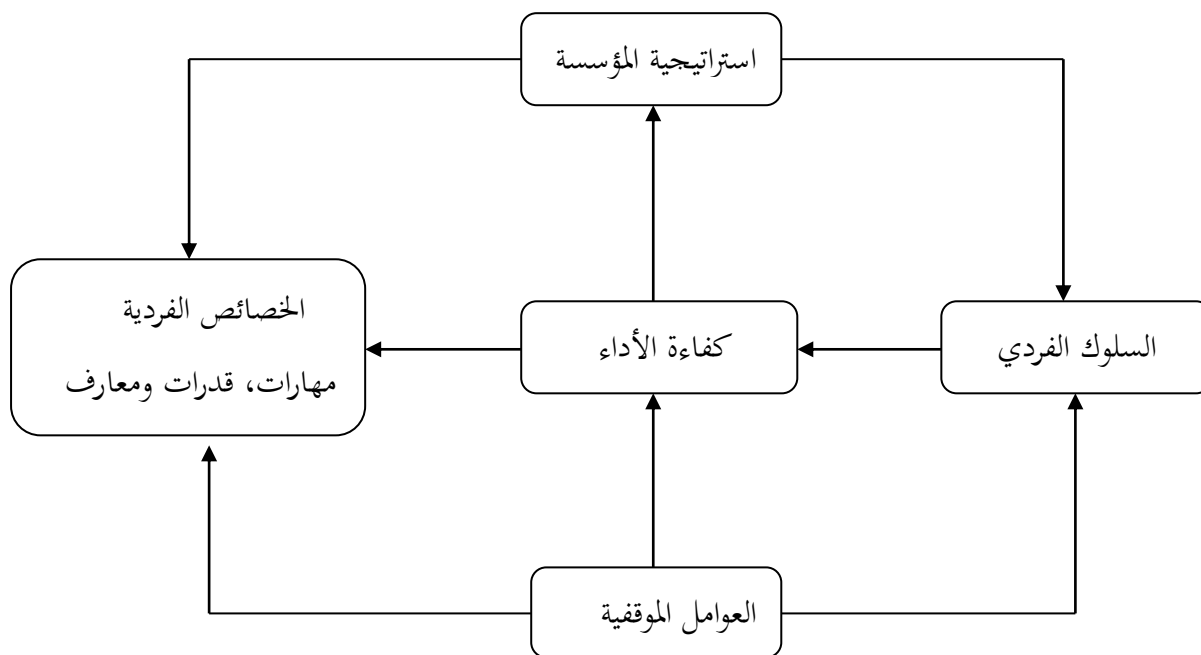
(1) إبراهيم محمد الحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 115 .

(2) هاشم حمدي رضا، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية"، ط1، دار الراجحة للنشر، الأردن، 2010، ص 153 – 154 .

(3) طاهر محمود الكلالدة، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، ط1، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2008، ص 184 .

لا بد من التفريق بين مفهوم " تقييم الأداء " ومفهوم " قياس الأداء " فقد انصب تركيز علماء الإدارة ولفترات طويلة على عملية تقييم الأداء كوسيلة لقياس الأداء، غير أن عملية تقييم الأداء تجاهلت العديد من الأبعاد التنظيمية المؤثرة على مفهوم الأداء ويظهر ذلك في الشكل التالي: <sup>(1)</sup>

الشكل رقم 2 : العوامل المؤثرة في تحديد مفهوم كفاءة أداء العاملين



المصدر: موقف عدنان عبد الجبار المحيني، أمين احمد محبوب الموميني، مرجع سبق ذكره، ص 212 .

وكما هو واضح من الشكل أعلاه فإن الخصائص الفردية ( المهارات، القدرات، المعارف ) هي المادة الخام التي يتكون منها الأداء الفردي، وان الإداريين الذين يعملون أداء الفرد هم الأقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح، لذلك الإداريون الناجحون يهتمون بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في تقييم الأداء.

<sup>(1)</sup> موقف عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب الموميني، مرجع سبق ذكره، ص 211 – 212 .

وبصفة عامة يقصد بتقييم أداء "الحصول على حقائق و بيانات محددة من شأنها أن تساعد على بتحليل وفهم وتقييم أداء العامل وسلوكه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل (1)".

من خلال ذلك يتضح لنا أن مفهوم تقييم الأداء يقوم على أساسين:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من الناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- إن التقييم سيشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومن جهة أخرى على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

### تقويم الأداء:

هي عملية يتم بمقتضاها الحكم على العامل من خلال القيمة التي أعطيت لأدائه اعتمادا على إجراءات القياس، واعتمادا على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب من طرف المسؤول عن طريق المعلومات المقدمة له.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن كل من القياس والتقييم والتقويم وهي ما يعبر عنه بمصطلح Appraisal أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة. (2)

### ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين

يحتل موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ويمكن أن نذكر فوائد هذه العملية في النقاط التالية: (3)

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات التي يفتقرون لها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعبير بحيث يتم وضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد كطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الجديدة .

(1) سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، ط 1، دار المدلاوي للنشر، الأردن، 2004، ص 163.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

(3) طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

- من فوائد هذه العملية تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطى كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته.
- العدالة في الرواتب والعلاوات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يناسب وطبيعة وظائفهم.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المؤسسة ولا يحقق أهدافها.
- عملية تقييم الأداء ترسم الطريق أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- تقييم الأداء يساعد في كشف عن أفضل طرف الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- يتم عن طريق هذه العملية كشف الرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف أعلى، أيضا نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسبه.

### ثالثا: أهداف تقييم أداء العاملين

إن أهداف عملية تقييم الأداء يتم وفق ثلاثة مستويات هي: على مستوى المؤسسة، على مستوى المديرين وأخيرا على مستوى المرؤوسين كما يلي: <sup>(1)</sup>

#### 1. على مستوى المؤسسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى مؤسسة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في تقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو بالمحاذاة وتفضيل بعضهم لاعتبارات شخصية وليست عملية أو موضوعية.

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط3، دار عالم الكتب الحديث للنشر، الاردن، 2009، ص 103

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
  - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
  - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرف المستخدمة في هذه الإدارة.
  - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسة التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
2. على مستوى المديرين: <sup>(1)</sup>

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسيط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما يطالب المدير أو المشرف من جهات إدارية على وضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل موضوعي وعلمي.
  - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة بمناقشة مشاكل العمل مع كل منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
  - تنمية قدرات المدير في الحالات الإشرافية والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
3. على مستوى المرؤوسين: <sup>(2)</sup>

لعل ابرز الأهداف التي يسعى القائمون على تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع على عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم أداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير الوظيفة بأساليب عملية وبصورة مستمرة.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 105 .

## المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء

عملية تقييم أداء العنصر البشري ليست بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المؤسسات الناجحة على الرغم من اختلاف خطوات وطرق تقييم أداء العاملين لكننا نجعل عملية تقييم الأداء تتم وفق خطة وطرق محددة، تأخذ باعتبارها معايير التكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات وطرق التقييم على النحو التالي:

## أولا: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة بخطوات أساسية وهي:

## 1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء العامل؟. إذ لا بد من تفكيك أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، كما يمكن أن نستخلص هذه الأجزاء أو العناصر من النموذج "وصف الوظيفة".

وقد تندرج العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار... الخ، وعلى إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد وبشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوبة قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمؤسسة وما هو الهدف من عملية التقييم ولا بد من توضيح هذه العوامل والطريقة المناسبة للتقييم للمشرفين والعاملين على السواء.<sup>(1)</sup>

## 2. تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع جديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات... الخ.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 105-106.

## 3. وضع معايير الأداء (المقارنة) :

إن تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاث أسس هي: <sup>(1)</sup>

- القياس المبني على أساس النتائج: Result- based يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع وقد يستخدم في هذا المجال أما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تتحدد تعليمات العمل للوصول إلي هذه الأهداف.
- القياس المبني على السلوك: Behavior-based يتم قياس سلوك الموظف واخذ بالاعتبار عند تقييم الأداء كانبساط الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد سلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.
- القياس المبني على السمات: Trait- based بموجب هذا النوع يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال.

## 4. إبلاغ العاملين بالمعايير:

علي المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بإبلاغ العاملين بالأسس المعتمد في تقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة وبشكل عام ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها ويجب الإشارة هنا إلي ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو ما تطلبه الحاجة.

(1) محفوظ احمد أبو جودة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2010 ، ص 257- 258 .



## 5. قياس الأداء الفعلي:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء المحقق في فترة زمنية والأداء المتوقع من حيث أن الاستعانة بالمعلومات وتكاملها يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء، من هذه المعلومات بقدر ملاحظة ومشاهدة أداء الأفراد العاملين، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة .<sup>(1)</sup>

## 6. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً، وفي هذه الحالة هناك ثلاث احتمالات:

- أن يكون الأداء الفعلي اقل من المستوى المحدد من خلال المعايير في هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتخلص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.
- أن يكون الأداء الفعلي مساوياً لمستوى المحدد من خلال المعايير، وذلك أن يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي.
- أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في معايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للمعني.<sup>(2)</sup>

## 7. مناقشة النتائج مع الموظف:

لا يكفي أن يعرف الموظف نتائج عملية تقييم أدائه، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.<sup>(3)</sup>

(1) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 218 .

(2) محفوظ احمد أبو جودة، نفس المرجع السابق، ص 258 - 259 .

(3) محمد قاسم القويوتي، " الوجيه في إدارة الموارد البشرية "، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 189 .

## 8. الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية يمكن أن تكون على نوعين: الأول مباشرة وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من جراء تصحيح للأداء هو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ويتم تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. (1)

## 9. اتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء:

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء تتعلق بالتوصل إلى قرارات عديدة مثل التقنية، أو نقل، أو إعادة التكييف الوظيفي، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل.... الخ، كما يسعى الرئيس المباشرة بتقديم توصيات لتحسين مستوى الأداء وذلك اعتماداً على نتائج التقييم فقد يقترح اشتراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة. (2)

## ثانياً: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء العنصر البشري يمكن تصنيفها إلى مجموعتين من الطرق المجموعة الأولى تتمثل في الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين والمجموعة الثانية تتمثل الطريقة الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية كالآتي:

## 1. الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على احكام الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وان كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى، ومن الطرق التقليدية ما يلي:

(1) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 219 .

(2) سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 167 .

### • طريقة الترتيب البسيطة: Simple Banking Method

هذه الطريقة سهلة في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة لأسماء العاملين ويرتبهم تصاعدياً أو تنازلياً وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. (1)

والأساس في هذه الطريقة هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل عامل، حيث يعطي تقديراً واحداً لكل عامل مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز، من مزاياها. (2)

✓ سهولة التطبيق.

✓ تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

✓ غير موضوعية لان التقييم يكون وفقاً للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.

✓ لا يتم تقييم وفق العوامل محددة ولا تصلح في حالة كثرة عدد العمال الذين يتم تقييمهم.

✓ لا تقدم تشخيصاً واضحاً للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل.

### • طريقة بحث الصفات أو السمات:

بموجب هذه الطريقة، يتم تحديد عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء العاملين، وذلك وفق الخطوات الآتية:

✓ تحديد الصفات ذات العلاقات المباشرة بأداء العامل وتؤثر فيه.

✓ توزيع درجات "التقييم على الصفات التي يتم اختيارها، ويكون التوزيع متساوياً لكل الصفات 10 درجات لكل صفة على سبيل المثال".

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 112 .

(2) محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 202 .

✓ تحديد مقياس متماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس كما يلي:

- ممتاز: 10 درجات.
- جيد جدا: 08 درجات.
- جيد: 06 درجات.
- متوسط: 04 درجات.
- ضعيف: 02 درجات.

✓ بعد تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى نقاط أو درجات لتحديد التقييم النهائي.<sup>(1)</sup>

تتميز هذه الطريقة بسهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها، ولكن يعاب عليها:<sup>(2)</sup>

- ✓ احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقدير لصفة معينة.
  - ✓ تسهيل أو تشدد المقيم كما قد يستند إلى عوامل مثل المحاباة والانفعال أو العاطفة أو على آراء شخصية.
  - ✓ نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المؤسسة.
- والنموذج الموالي يبين طريقة التقييم بحث الصفات أو السمات.

(1) نادر احمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 350 .

(2) سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص172 .

## جدول رقم 1 : طريقة التقييم بحث الصفات أو السمات.

المقياس	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
الصفات	10	08	06	04	02
العلاقة مع المرؤوسين					
احترام مواعيد العمل					
السرعة في إنجاز الأعمال					
القدرة على حل المشكلات					
الرغبة في مساعدة الآخرين					
تقبل الاقتراحات والتغيرات					

المصدر: نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 350 .

من مزايا الطريقة السابقة سهولتها وبساطتها وقابليتها على تقبل التغير من حين لآخر، أما عيوبها فتتمثل في :<sup>(1)</sup>

✓ احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقدير لبعض الأفراد بطبيعة علاقته المعيدة معهم.

✓ استناد التقييم في بعض الحالات على عوامل كالمحابة والانفعال أو العاطفة أو على آراء شخصية كالتأثير بعوامل القرابة أو الصداقة.

✓ تشدد أو تساهل المقيم مما يترتب على ذلك إعطاء تقديرات اعلي من الواقع.

<sup>(1)</sup> سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 172 .

## • طريقة التدرج البياني : Graphic Rating Scale

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من المواصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر الخصائص أو الصفات فيه، وفيما يلي احد النماذج المستخدمة في طريقة التقييم البياني.<sup>(1)</sup>

## الجدول رقم 2 : نموذج تقييم أداء الموظف بطريقة التدرج البياني.

اسم الموظف..... رقم الوظيفة.....

المصلحة ..... اسم المقيم ..... التاريخ .....

الرقم	عناصر التقييم	ممتاز 5 ن	جيد 4 ن	متوسط 3 ن	ضعيف 2 ن	ممتاز 1 ن
1	كمية العمل					
2	الدقة في العمل					
3	السرعة في العمل					
4	الانضباط					
5	مهارات الاتصال					
6	عوامل المسؤولية					
7	القدرة على الإشراف					

المصدر: محفوظ احمد أبو جودة، نفس المرجع أعلاه، ص 262 .

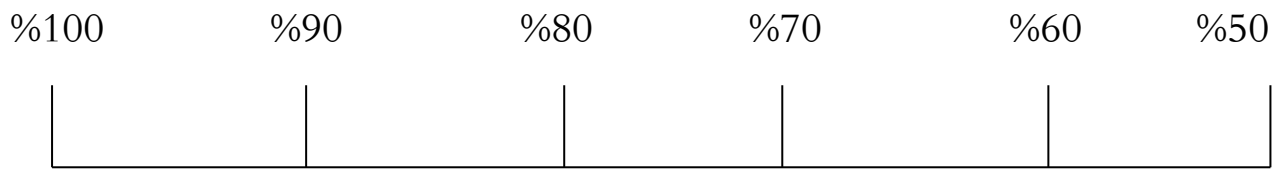
<sup>(1)</sup> محفوظ احمد أبو جودة، مرجع سبق ذكره، ص 261 .

وهناك نوعين من أساليب التقدير يقوم بها المقيم:

✓ التقدير على أساس الوصف التدريجي أي ضعيف، متوسط، فوق المتوسط، جيد، ممتاز، كما يلي:



✓ التقدير على أساس الجمل التقديرية والذي يتمثل في وضع تفصيل يصف أداء الموظف وسلوكه كما يلي:



أخطاء كثيرة وإهمال      كثيرة إلى حد ما      مبررة      نادرة      لا توجد أخطاء

تتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها كما انها تساعد على الوصف الدقيق لأداء الموظف تبرز نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء وتستخدم في حالة وجود عدد كبير أو صغير من الموظفين. (1)

### • طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: Paired Comparison

بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وسميت بطريقة المقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء فرد مع أداء آخر (2). مثلاً لو كان هناك ثلاث موظفين (أ، ب، ج) فسوف يصبح ثلاث مقارنات هي:

✓ أ أفضل من ب.

✓ أ أفضل من ج.

✓ ب أفضل من ج.

(1) نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 355 .

(2) مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، ط 1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2011، ص 92 .

فيمكن بيان نتيجة المقارنات في الجدول الموضح في الأسفل.

الجدول رقم 3 : نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين .

الموظفين	موظف ا	موظف ب	موظف ج
موظف ا	-	-	-
موظف ب	+	-	-
موظف ج	+	+	-
موظف ع	2	0	-2
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 203 .

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها:

✓ سهلة التطبيق .

✓ لا تحتاج إلي التدريب المقيمين على كيفية تنفيذها.

✓ تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.

✓ تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة.

ويعاب عليها أنها: لا توجد فيها عوامل محددة للتقييم، كما أنها لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء

الموظف.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد احمد عبد النبي، نفس المرجع السابق، ص 203 - 204 .

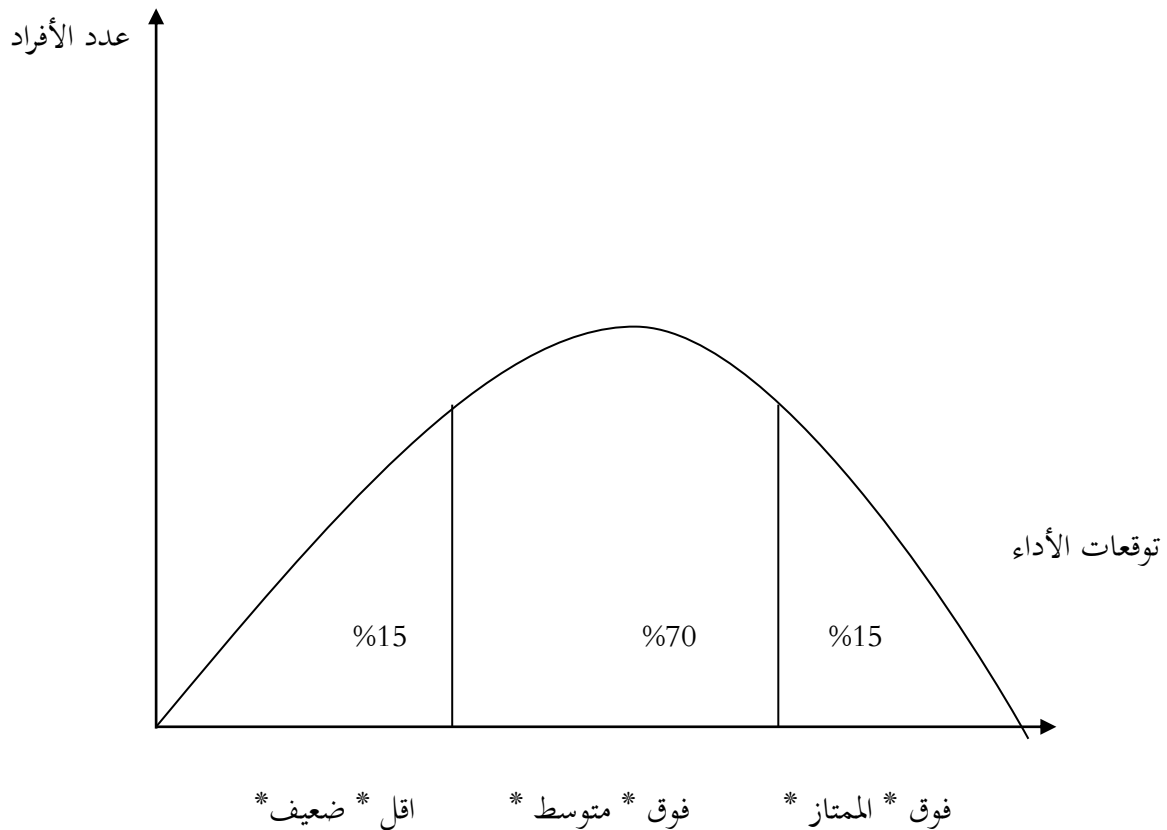


## • طريقة التوزيع الإجباري: Forced distribution method

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً في دراسة الظواهر بمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب الأخطاء السابقة، ويتفاوت أداء العاملين فيها من الممتاز إلى الضعيف، وفقاً لهذه الطريقة فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ممتاز، وقلة يحققون أداء ضعيفاً، بينما الغالبون يحققون أداء متوسطاً.<sup>(1)</sup>

والشكل الموالي يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري، مثلاً المقيم وجد 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و15% فاقوا التوقعات (أداء ممتاز) و15% لم يحققوا التوقعات المطلوبة (أداء ضعيف).

## الشكل رقم 3 : منحى التوزيع الإجباري



المصدر: خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، ط4، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص 159.

(1) موسى اللوزي، "أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس"، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010، ص 171.

من مميزات الطريقة السابقة أنها: بسيطة في التنفيذ، وتتغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم، كما يعاب على تلك الطريقة أنها: لا تصلح في حالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم، ولا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف. (1)

## 2. الطرق الحديثة:

نتيجة للقصور الواضح في كل طريقة من الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم الأداء وحسن سلوكهم، ومن هذه الطرق ما يلي:

### • طريقة الاختبار الإجباري: Forced choice

و بموجب هذه الطريقة يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصنف أداء الموظف وتقسّم إلى مجموعات، بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، وكل ثنائية فيها عبارتان، الأولى تصف النواحي الإيجابية في الموظف والأخرى تصف النواحي السلبية فيه، ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية، و يتم إعداد شفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات و يعطى كل موظف درجة معينة هي تقدير لأدائه، ومثال ذلك: (2)

النواحي الإيجابية	{	✓ هذا الشخص سريع الفهم والملاحظة.
		✓ انه شخص حاضر البديهة.
النواحي السلبية	{	✓ اتكالي، يعتمد على شخص آخر لإنجاز واجباته ومسؤولياته.
		✓ لا يميل إلى التعاون مع زملائه لإنجاز واجباته ومسؤولياته.

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تدقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند الاختيار للصفات مدى أمنية كل منها، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات بمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف. (3)

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

(2) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 349 .

(3) نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 356 .

ولكن يؤخذ عليها ما يلي: (1)

✓ صعوبة فهمها بسبب تعقدها.

✓ تتطلب الكثير من الجهد والمهارة في إعدادها.

✓ تتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف.

✓ من صعوبتها الاحتفاظ بسرية الأوزان.

### • طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incidents

يقصد بالحدث الحرج: " ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفاءات هاو انخفاضها ولا يركز المشرف أو المقيم على الحدث في ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه كيفية تصرفه بمواجهته. (2)

تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله، وتاريخ وقوع الأحداث إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف. (3)

وفيما يلي مثال لهذه الأحداث أو الوقائع: (4)

✓ 02 / 01 / 2010 اقتراح إدخال بعض التحسينات في طريق العمل.

✓ 17 / 01 / 2010 قام بمساعدة احد زملائه في العمل.

✓ 25 / 02 / 2010 رفض أن يحل محل احد زملائه الغائبين عن العمل.

✓ 07 / 03 / 2010 رفض الالتحاق بدورية تدريبية.

(1) محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

(2) نوري منير، "الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر" ، ط1 ، ديران المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ، ص 170 .

(3) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 164 .

(4) سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 181 .

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة في بداية الأمر لما تحتاجه من جهد ووقت، ولكن أهم ما يميز الطريقة السابقة: (1)

- ✓ تحقق الموضوعية و الدقة في الأداء .
- ✓ التركيز على الحقائق التي وقعت ولا يمكن إنكارها .
- ✓ تساعد على إبراز جوانب القوة و الضعف في الأداء.
- ✓ يمكن من مناقشة المرؤوسين بشكل موضوعي في نتائج التقييم.

#### • طريقة قوائم المراجعة : Check lists

هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بالوظيفة التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددًا من الأسئلة، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوع وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق لها، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو الأسئلة حسب أبنية كل منها للوظيفة، وتكون القيم سرية لا يطلع عليها احد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة عن الأسئلة بنعم أو لا حسب ما يراه منطبقا على الموظف المراد تقييمه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه. (2) والجدول الموالي يوضح بنموذج لأسئلة قوائم المراجعة:

#### الجدول رقم 4 : نموذج أسئلة قوائم المراجعة.

الأسئلة	نعم	لا
هل يحترم أداء عمله.		
هل هو مخلص في أداء واجباته ومسؤولياته.		
هل يتسم بالمبادرة والإبداع.		
ها يحترم بأداء عمله.		

المصدر: خيضر كاظم حمود، ي اسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، ط4 ، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011 ، ص 165 .

(1) انس عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011 ، ص 272 .

(2) نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010 ، ص 371.

من السمات التي تتميز بها هذه الطريقة إنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات ولا تتأثر بإعداد العاملين، سواء كانت صغيرة أو كبيرة لكن يعاب عليها أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة بجميع الوظائف لديها، لاسيما وان طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد برم الأسئلة معاني بمختلف مقيمين مختلفين أيضا. (1)

### • طريقة الإدارة بالأهداف: (MBO) Management By Objectives

يعتبر "بيتر دركر" Peter Drucker أول من أشار إلى المصطلح "الإدارة بالأهداف"، ورأى انه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من المنظمة ففي عام 1915 نشر كتابه "ممارسة الإدارة" The Practice of Management ويرى " اوديورن " Odiorne إن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية بمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة واستخدام معايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف.

يرى "همبل" Humble في كتابه المنشور عام 1959 الإدارة بالأهداف في التطبيق Management by Objectives in Action إن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين. (2)

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس و المرؤوس معا في تحديد الأهداف وتقوية العلاقة بينهما، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس إنجازاتهم (النتائج) وليس على أساس كيفية إنجاز الأعمال، لذلك فان هذه الطريقة تتضمن خطوتان أساسيتين الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء.

عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويحدد الأهداف بالاتفاق لفترة زمنية قادمة حيث تكون واقعية ووفق قدرات ومهارات الأفراد العاملين وان تكون قابلة للقياس أما في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييمهم وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم. (3)

(1) نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 357 .

(2) نفس المرجع، ص 359 .

(3) زاهد محمد ديرى، سعاد راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، ص206 .

وتتميز الطريقة السابقة بأنها : (1)

- ✓ تهيئة الفرصة للمشاركة الإيجابية من جانب العاملين.
- ✓ تؤدي إلى تحسين الاتصالات من جانب الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ تشجيع الأفراد في تحديد أهداف تطويرية مما يزيد من دوافع الأفراد وتطوير أدائهم.
- ✓ تعتبر طريقة موضوعية معتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.

ويعاب عليها إنها: (2)

- ✓ يصعب تطبيقها على جميع الوظائف.
- ✓ تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها.
- ✓ تركيز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة، ففي بعض الأحيان قد يكون تحقيق أهداف قصيرة المدى على حساب أهداف طويلة المدى.

#### المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت عملية تقييم الأداء واستخداماته

قد يظن البعض أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية تقييم الأداء، لكن ليس كذلك دائما رغم أن دور الرئيسي المباشر في الكثير من المؤسسات هو الدور الأساسي في هذه العملية وسيظل كذلك إلا انه يمكن استناد عملية تقييم أداء العاملين إلى عدة أطراف.

#### أولاً: مسؤولية عملية تقييم أداء العاملين

يبدو من المهم تحديد الجهة المؤهلة كمصدر للحصول على معلومات بشأن الأداء بصفة عامة توجد خمسة مصادر أولية للحصول على معلومات الأداء نذكرها فيما يلي:

(1) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 239 .

(2) محمد احمد عبد النبي، المرجع سبق ذكره، ص 212 .

## 1. المشرف المباشر:

إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة بأداء وسلوك العاملين يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الذي يعلم بجوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين ولديه معلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يترأسه، ومع ذلك فإن الطريقة تنسم بمزايا منها إعطاء سلطة للرئيس يمكن ممارستها على المرؤوسين، كما انه يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرئيس المباشر، من عيوبها إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم كالتحفيز والمحابة.<sup>(1)</sup>

## 2. المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل، تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ، إلا انه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما يقوم الرئيس باسترضاء الموظفين الذين يقوم بتقييمهم مما يشوه عملية التقييم.<sup>(2)</sup>

## 3. التقييم الذاتي:

اتجهت بعض المؤسسات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتيا ثم يناقش هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد وتشير البحوث إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة فهو يقوى الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل نحو تحسين أدائه، وبالمقابل يقود تقييم الذات إلى التساهل في عملية التقييم وهو بلا شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية ويحدد الاحتياطات التدريبية واختيار العاملين.<sup>(3)</sup>

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 167 .

(2) سامح عبد المطلب تامر، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، ط 1 ، دار الفكر للنشر، الأردن، 2011، ص 231 .

(3) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 255 .

## 4. الزملاء:

المقصود بالزملاء أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالمؤسسة ممن يتعامل معه الموظف يتميز الزميل بان لديه معرفة بالوظيفة وواجباتها، وقد تسمح له الفرصة بمشاهدة ما يقوم به الموظف وبشكل تفصيلي، وعلى الزميل في العمل المقيم أن يتمتع بالصدق والأمانة مع نفسه ومع غيره، وان لا يدع مجال للمنافسة غير الشريفة أن تأثر على حكمه وقراره. (1)

## 5. اللجان:

قد تشكل لجنة التقييم أداء العاملين مكونة من رؤساء الأقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم، إذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فان احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائما، حيث المعلومات التي تتوفر للجنة لا يعني بالضرورة معلومات أفضل وإذا لم يتم استخدام بيانات حقيقية وبشكل صحيح فسوف يجهل بعض أعضاء المجموعة مل يجري في حقيقة الأمر. (2)

## 6. الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات:

يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات التقييم بدرجة 360 درجة على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف في عملية التقييم، حيث يشارك في تقييمه الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين. أن التغذية العكسية من كل الاتجاهات تتضمن:

- الاتجاه إلى الأسفل من المشرف.
- الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.
- الاتجاه الجانبي من الزملاء.
- الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.

على الرغم من أن هذا المدخل هو الأكثر قدرة على جمع المعلومات إلا أن تكلفة الحصول على المعلومة من خلاله عالية حيث يتطلب جهدا اكبر ومتابعة أكثر. (3)

(1) محفوظ احمد أبو جودة، مرجع سبق ذكره، ص 122 .

(2) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(3) محفوظ احمد أبو جودة، مرجع سبق ذكره ، ص 256.



## 7. مقيمون من الخارج:

تلجأ المؤسسات إلى طلب الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات انه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم إعطاء اهتمام للمشرفين في المؤسسة وانتقاص كفاءتهم أو الثقة بهم.<sup>(1)</sup>

## ثانيا: توقيت عملية تقييم أداء العاملين

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد مدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمؤسسة والقانون المعمول بها، لكن في الغالب يتم إعداد تقرير التقييم في نهاية العام نظرا لارتباط هذا التاريخ بالزيادات والعلاوات السنوية أو قرارات الترقية. في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم يتم تقييم بشكل ربع سنوي، أما المؤسسات كبيرة الحجم من المفضل إعداد تقرير التقييم مرتين سنويا حيث يعطي الموظف فرصة ليعرف مستوى أدائه ومدة تقارير التقييم للعاملين الجدد هي ستة أشهر، فإذا ثبتت صلاحيته للعمل وصدر له قرار التعيين تطبق عليه نفس القواعد المطبقة مع العاملين القدامى.<sup>(2)</sup>

## ثالثا: استخدامات تقارير الأداء

تعتبر تقارير الأداء القاعدة والأساس التي تبني عليها المؤسسات سياساتها وقراراتها المختلفة إلى جانب الفوائد التي ستجنيها ونذكرها فيما يلي:<sup>(3)</sup>

## 1. سياسة الترقية والنقل:

إن تقارير الأداء السنوية تبين مدى أهلية المتقدم للترقية وفق ما يبذله من جهد وتميز، ويتحلى به من سلوك ايجابي وسمات شخصية تمكنه من تقلد مناصب أعلى وتحمل مسؤولية أكبر، كما تكشف تقارير الأداء عن مشاكل تتعلق بعدم قدرة الموظف على أداء مهامه لعدم تناسب تخصصه مع طبيعة الوظيفة مما يؤدي إلى نقله إلى وظيفة تناسبه.

(1) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 167 .

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 214 .

(3) حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران للنشر، الأردن، 2011، ص 174 – 175 .

**2. سياسات التأديب:**

من شأن إصدار تقارير أداء العاملين تمكن المؤسسة من تطبيق سياسات التأديب بحق من يقصرون أو يهملون أعمالهم وفق قواعد ومبادئ تنص عليها عادة الأنظمة التأديبية المعتمدة لدى المؤسسات والتي تضمن التطبيق المبني على العدالة وعدم التحيز، والتي تنطوي على التنزيل من المرتبة أو الفصل من الخدمة.

**3. سياسات التعويض والمكافآت:**

بناء على تقارير الأداء الصادرة حول العاملين تستطيع المؤسسة أن تتخذ قرارات فيما يتعلق بمنح العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية بأنواعها تتناسب ومستوى أداء العاملين، وربط زيادة الأداء والتميز في العمل بحق الموظف في الحصول على مكافآت، والتبرير المنطقي لهذا الاتجاه هو أن العلاوات والمكافآت التي تحصل عليها الموظف إنما تمثل عبئا إضافيا على المؤسسة يجب أن لا تتحمله إلا إذا حصلت على مقابل له يتمثل في زيادة كفاءة وإنتاجية الموظف.

**4. سياسات التدريب:**

على المؤسسة أن تقوم بتحديد الاحتياجات الفعلية من العاملين لتحسين أدائهم وتفادي نقاط الضعف التي يعانون منها، هذه الاحتياجات يحددها المشرف المباشر في تقارير الأداء الدورية والتي ينبغي أن تدرس بعناية قبل تصميم برامج التدريب.

**5. تطوير الأفراد:**

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم برامج التطوير والتدريب لمعالجة نقاط الضعف.

**6. تحسين الاتصالات:**

ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة والتوجيهات بشأن طرق وأساليب أداء العمل.

## 7. إلغاء الخدمة (الاستغناء):

تقوم المؤسسة بإلغاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدني لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية عليها.

## المطلب الرابع: مشاكل تقييم الأداء وعلاجها

إن ممارسة عملية تقييم أداء العاملين في اغلب المؤسسات تصاحبها مشاكل معقدة، وقد ينتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك إن تقييم أداء العنصر البشري وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم يظل خاضعا للعديد من الاجتهادات.

## أولا: مشاكل تقييم الأداء

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة والعاملين إلا أنها تواجه العديد من المشكلات، ندرج بعض منها على النحو التالي:

## 1. تأثير الهالة:

يشير هذا المفهوم إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص و هي عملية غير دقيقة وهذا ما يطلق عليه عمليا اصطلاحا اثر الهالة "The Halo Effect" وعلى سبيل المثال قد يقيم العمل الأنيق في مظهره على انه ذكي وطموح يمكن الاعتماد عليه، في حين أن العامل المهمل في مظهره قد يقيم على انه غير قادر على أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه.

## 2. التحيز:

يلجأ بعض المقيمين إلى التعامل مع عملية التقييم من المنظور شخصي ووسيلة للمحابة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن أهداف المطلوب تحقيقها.

**3. عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء:**

يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمرا ضروريا حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم مزاجية وشخصية. إلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.

**4. الميل نحو الوسط في التقييم:**

يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل باعتراضات التي يخشي المقيمين من أثرها من قبل الموظفين، فإذا كان مقياس التقييم ما بين كل 5-1 فإن كل تقييماتهم بين 4-2 مما قد يشوه عملية التقييم.

**5. التساهل أو التشدد في عملية التقييم:**

قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل في تقييم فيعطي كافة تقييماته تقديرات عالية، أما التشدد في التقييم فيميل المقيم إلى إعطاء الموظفين تقديرات منخفضة.

**6. معارضة التقييم:**

بعض العاملين يعارضون عملية التقييم نتيجة شعورهم بوضعهم تحت الرقابة والمسائلة قد يؤدي إلى عدم التجاوب في مقابلة التقييم لإبلاغهم بالنقاط السلبية وعدم فهم الأمور بالشكل الصحيح مما يتعارض مع أهداف التقييم المتعلقة بتحسين الأداء.<sup>(1)</sup>

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 210 .

ثانيا: عوامل نجاح تقييم الأداء (علاج مشاكل تقييم الأداء)

تجدر الإشارة إلى أن مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي لعلاجها والتخفيف منها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد: <sup>(1)</sup>

### 1. معايير الأداء:

• تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل، إما بخفضها أو رفعها لتناسب وقدرات العاملين ومتطلبات العمل.

• أن تتصف المعايير بالمرونة (قابلية للتعديل) والوضوح والاستيعاب من العاملين.

• شرح المعايير للمشرفين والعاملين ليتسنى لهم تنفيذها بفعالية.

• أن يراعي في تحديد المعايير العوامل البيئية (ظروف العمل) والعوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين.

### 2. مشاركة الرئيس والمرؤوس:

• كلما زاد عدد المشاركين من العاملين كلما تحقق الرضا الوظيفي وزاد التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها.

• المشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها.

### 3. معرفة جيدة بالوصف الوظيفي:

• يعني أن تأخذ عملية تقييم الأداء بالاعتبار محتويات العمل والعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها.

### 4. المقيمون:

• ينبغي إسناد أكثر من مقيم لتقييم أداء العامل والتزامهم بتنفيذ نظام التقييم في المواعيد المحددة.

• وضع تعليمات في نموذج التقييم لإرشاد المقيمين فيما ينبغي عمله والخطوات المطلوبة لإجراء التقييم.

### 5. المرؤوسون:

• شرح نظام تقييم الأداء للعاملين لتعريفهم بمزاياه وأهدافه.

• إشراكهم في اقتراح المعايير وأساليب القياس لكسب تعاونهم والتزامهم بتطبيق النظام.

• تصميم إجراءات لتلقي شكاوي العاملين ومحاولة حلها ومناقشتها مع المقيم والإدارة العليا.

• تزويد المرؤوسين بالقرارات المتخذة بشأنهم الفصل أو النقل والمبررات لذلك.

(1) حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 203-205.

## 6. طرق تقييم (القياس) :

- ينبغي كلما أمكن استخدام أكثر من طريقة لتقييم الأداء (التنوع في الأساليب).
- يجب أن تتوفر في طرق التقييم تنصر الصدق و الثبات، كما ينبغي أن يكون أكثر من مقيم واحد (تشكيل لجان) لتوحي الحيادية والموضوعية في التقييم.
- مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء المشرف من كتابة التقرير.

## المطلب الخامس: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام بمدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذلك بالإنتاجية، ومن المنطقي أن نتوقع مسبقا وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين، غير أن الواقع يشير إلى الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقتها الاجتماعية فيها، وبعبارة أخرى فان الشواهد العملية ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائما الفرد الأنشطة في العمل وإنتاجية أعلى.

## 1. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء: (1)

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر وان يؤدي عمله بشكل أكثر اتقاناً من العامل غير الراضي.

ويمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلي أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فهذه الأخيرة للعامل أو المرؤوس الراضي، إذ كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير انه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأساس إن جهده سيؤدي إلي الأداء الأعلى وأن ذلك الأداء سيحظى دائما، إلا إذا أدرك المرؤوس بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي تحققها المرؤوس عالي الأداء، فان هذا الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، إن من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضى فرد ضعيف الإرادة وأنها لا تعطيه المكافأة التي يبتغيها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلي تحسين جهده وأدائه، ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي

(1) خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5، 2007، ص 247 .

كلما اتسمت المكافأة بالوضوح والعلنية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء ، وفي الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فان حالة المنظمة ستؤول إلي وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم والأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم، سوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك للانتماء إليها.

## خلاصة:

مما سبق نستنتج أن العنصر البشري يشكل أهم اهتمامات المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتقييم الأداء عمالها باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين، ولرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسات على اختلافها فالأداء والعطاء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد، تحديد مواقع خدماتهم، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية إلي اختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

وكل ما نامله هو أن تتضافر جهود المختصين والمهتمين بعملية تقييم أداء العنصر البشري، وتطبيقها من خلال وضع نظم تتسم بالشمولية والتكامل، وتبني على معلومات وافية ووفق معايير ومؤشرات دقيقة ومحددة يمارسها قياديون على درجة من الوعي والموضوعية والتجرد.

بما أن الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل معلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، كما يساهم في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، و السعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.



# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

مون جرجرة

## تمهيد الفصل

تعتبر مؤسسة مون جرجرة من اهم المؤسسات الانتاجية في الجزائر لكونها فرضت نفسها في السوق ، بمعرفة اذواق المستهلكين واتيان منتوجات الجديد ، ذات جودة ونوعية جيدة ، كل هذا بدراسة الادارة الموارد البشرية ، لكونها من اهم وظائف الادارة في المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري ، والذي يعتبر اثنم مورد لديها ، والاكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق .

من خلال هذا الفصل سنتناول مبحثين :

المبحث الاول نشأة وتطور مؤسسة مون جرجرة .

المبحث الثاني : إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

## المبحث الأول : نشأة و تطور مؤسسة مون جرجرة

تمهيد : من خلال هذا المبحث سندرس مؤسسة مون جرجرة وكيفية تطورها .

### المطلب الاول : تعريف مؤسسة مون جرجرة

#### اولا : تعريف مؤسسة مون جرجرة

هي شركة انتاج المياه المعدنية ، والمشروبات الغير الكحولية اسست عام 1998 تعتبر احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، والتي استطاعت فرض وجودها ، ومكانتها في السوق الوطنية من حيث طاقة الانتاج ، وهي تسعى دائما للتغيير نحو الافضل في مجال عملها ، وتمثل في انتاج اكبر عدد ممكن من المياه المعدنية ، والمشروبات الغير الكحولية مراعية في ذلك شروط الجودة والتنوعية .

التسمية الكاملة : (شركة ذات مسؤولية محدودة "مون جرجرة" بارفو شرفة )

La grande source d Ara fou / SRAL GSA

#### ثانيا : خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بعدة خصائص تتمثل في :

- انها مكونة من اقسام مستقلة ، مجمعة حسب هيكل خاص به .
- انها تمتلك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصيلها على المحيط الخارجي .
- تعتبر نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريهها .

### المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن المؤسسة ومميزاتها

#### اولا :لمحة تاريخية عن المؤسسة

شركة انتاج المياه والمشروبات غير الكحولية اسست عام 1998 م كان عدد عمالها 18 عامل كان نشاط المؤسسة محدود في انتاج المنتوجات الغازية بمحدوديات 1200 لتر يوميا في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بتحليل فيزيوكيميائية بكتريولوجي لمنبع المياه الى غاية 2000م عند اثبات نتائج التحاليل المؤسسة نجحت في حصول على موافقة من اجل استغلال المياه المعدنية في نفس العام .

وتم تركيب الاجهزة والآلات عام 2001 م ، بحيث بدأت المؤسسة بإنتاج المياه المعدنية في قنورات سعتها 0.5 ل ، 1.5ل في عام 2003 م ، اضافت سلسلة جديدة وذلك في احجام مختلفة هي 5ل و 19 ل والتي تستخدم في الات تبريد المياه الخاصة عام 2004 م ، في المدة الاخيرة قامت بتسويق منتج جدد بسعة 25ل .

انتقلت المؤسسة من فردية الى مؤسسة محدودة - المنبع الكبير لارفوا- براس مال اجتماعي 42 مليون دج

وفي عام 2004 م امتدت الوحدة بطريقة متنافسة مع تطور القدرات الانتاجية ، زيادة رقم اعمال الانتقال من مؤسسة صغيرة الى مؤسسة متوسطة الحجم ، تستخدم أكثر من 200 عامل الانتاج 70000 لتر يوميا ، حيث اصبحت من المؤسسات التي احتلت الصدارة في السوق الجزائرية في انتاج قوارير 5 لتر .

#### الموقع الجغرافي :

تقع المؤسسة في حي ارفوا التابعة لبلدية الشرفة دائرة مشدالة ولاية البويرة ، تبعد حوالي 2 كلم عن طريق الوطني رقم 26 ، يحدها شرقا مؤسسة لونجة و طوجي ، وجنوبا واد صومام ، وتربع على مساحة 3056 متر

#### عدد العمال :

يبلغ عدد العمال حوالي 445 عامل في مختلف النشاطات .

- رئيس مدير العام
- القائدين 5
- الرؤساء 10
- الإداريين 39
- العمال 390.

تخصص المؤسسة :

تخصص هذه الشركة في انتاج المياه في احجام مختلفة وهي :

les goblets 25cl .-

Les bouteilles 1.5l -

Les bouteilles 0.5l -

Les bonbons 19l -

Bidon 5l -

-وتنتج ايضا المشروبات الغير الغازية ذات سعة 1.25 لتر .

والشكل رقم 05 يوضح ذلك

المشروبات الغير الكحولية عصير البرتقال		الماء الطبيعي	
السعة بالتر	شكل المنتج	السعة بالتر	شكل المنتج
2	Bouteilles	19	Bonbonnes
1.25	Bouteilles	05	Bidons
0.25	bouteilles	1.5	Bouteilles
		0.5	Bouteilles
		0.25	Gobelets

المصدر : الاحجام التي تنتجها المؤسسة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرفها .

حجم المؤسسة

تعتبر مؤسسة نتاج المياه والمشروبات الغير الكحولية " مون جرجرة " متوسطة الحجم ذلك لانها تتضمن

اكثر من 390 عامل .

وحدات المؤسسة ومهامها :

تتكون المؤسسة من عدة وحدات :

-رئيس مدير العام :

تنظيم وتسيير ومراقبة كل الامكانيات الموضوعة تحت تصرفه من اجل خدمة الزبائن في احسن الظروف ، يوجه ويقود اعمال والمخططات والبرامج ، والميزانيات في المؤسسة ، يسهر على امن المؤسسة .

- اللجنة الادارية :

\*دراسة الاقتراحات في اطار حسن السير والتنظيم في المؤسسة .

\*التنسيق .

\*وضع المخططات.

- المسيرون :

\*السهر على امن المؤسسة .

\*اشراف على حسن سير كل مصالح المؤسسة المتمثلة .

- مصلحة التموين او المشتريات :

\*استلام المواد الاولية .

\* تخزين المواد الاولية والنهائية .

\*مراقبة خروج البضاعة من المخزن و جرد السلع النهائية .

\* يهتم بكل ما يخص المصلحة وضمان تأييدها .

- مصلحة ادارة العلاقات العامة :

\*توفير احتياجات الموارد البشرية .

\* الاهتمام بالعلاقات المؤسسة العامة .

\* تهتم بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

- مصلحة التسويق :

\*تستهدف التخطيط وتسعير السلع .

\* ترويج وتوزيع السلع والخدمات على العملاء الحاليين والمرتقبين .

- مصلحة المالية والمحاسبة :

\* يسهر على استعمال افضل التقنيات لمتابعة مختلف النشاطات في المؤسسة .

\*يسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير انجازات المؤسسة .

\*تهتم بتحقيق الاهداف والبرامج المسطرة مسبقا كما تعتبر النواة الاساسية لنظام المحاسبة في المؤسسة .

- مصلحة الجودة والتنوعية :

\*السهر على بلوغ النوعية الجيدة للمنتوج .

\* السهر على ضمان نظافة كل مسالك التي يمر بها الماء كلما استدعى الامر وذلك بموارد كيميائية خاصة .

\* اجراء تحاليل مخبرية على المواد الاولية والمنتوج .

\*مراقبة الخدمات وتقييمها بدراسة الجودة والتنوعية .

- مصلحة التقنيات :

\*الاهتمام بالإنتاج والكميات المطلوبة .

\* تقييم الانتاج النهائي .

ثانيا : مميزات مؤسسة مون جرجرة

\* تتمتع بالمهارات الكيفية لأداء العمل عندما يكون الانسان عنده رؤية وفكر معين سوف يقوم بتطبيقه وتنفيذه .

\* تتمتع بروح الفريق (العمل الجماعي).

\*العمل بحماس وفاعلية باقل قدرة من المتابعة الخارجية .

\*القدرة على تحديد الاولويات .

\*الحبة والالفة بين اعضاء الفريق ، وبين المؤسسة ككل ، وبين المجتمع الخارجي.

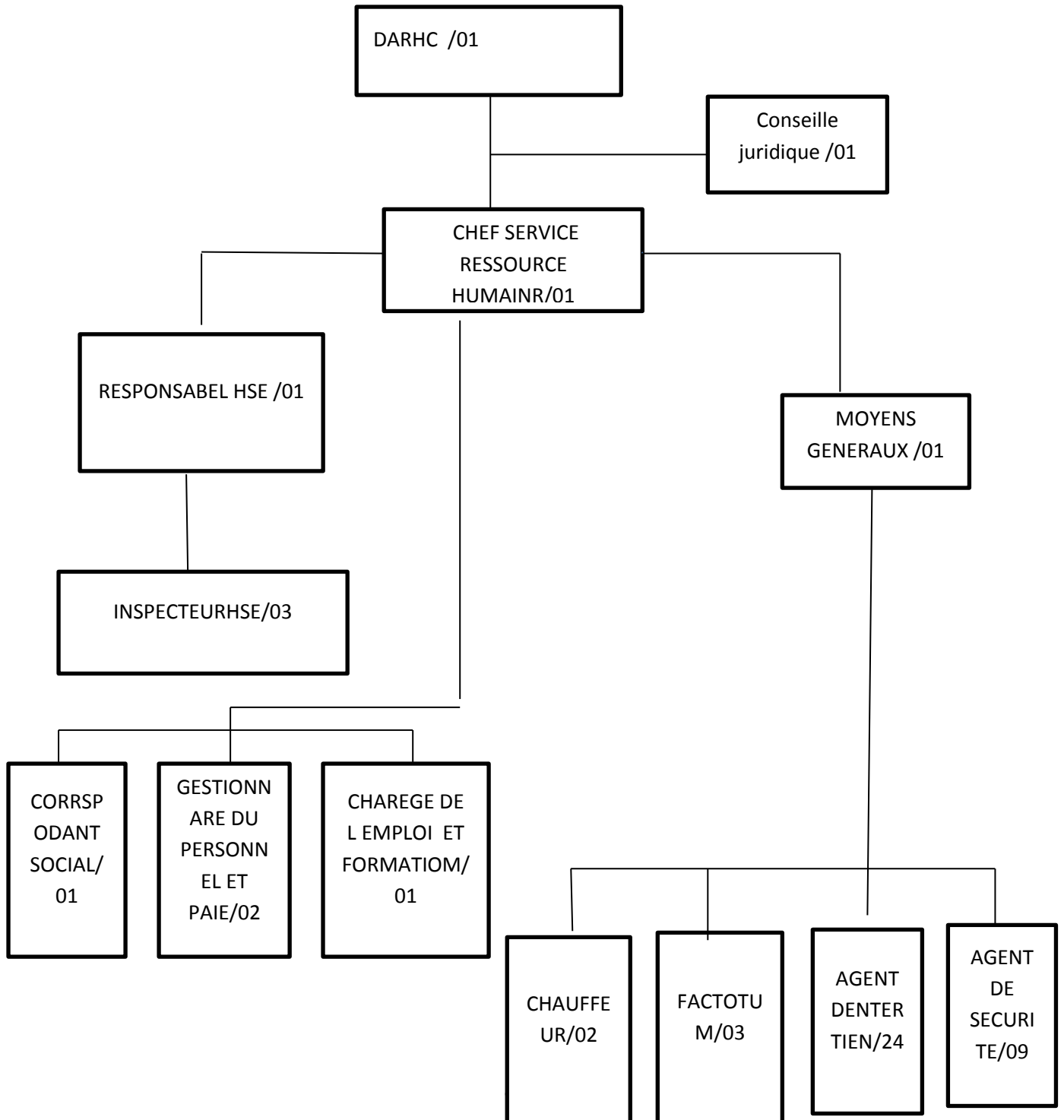
\*تجمع كل افراد المؤسسة لكي يعرف كل فرد من افراد المؤسسة حجم المسؤولية من داخل

المؤسسة وخارجها .

المطلب الثالث : تقديم مصلحة الموارد البشرية

ان مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة مون جرجرة تعمل على معرفة قدرات المؤسسة حسب الهدف ، مسؤول مصلحة الموارد البشرية يجب ان يعرف مهام هذه المصلحة معرفة تامة، وذلك بمعرفة اختيار رجل المناسب في المكان المناسب ذلك بتقويم المؤهلات الشخص بالتكوين والتربص .

الهيكل التنظيمي للموارد البشرية يوضحه الشكل التالي رقم 06





## المطلب الرابع : اهمية واهداف مؤسسة مون جرجرة

### اولا : اهمية المؤسسة

- قدرتها على تحليل التغيرات في الاقتصاد العالمي ، وتقديم رؤى مستقبلية من اجل النهوض بالواقع الاقتصادي العربي الى مستوى افضل ، قادر على مواجهة تداعيات النظام العالمي الجديد .
- قدرتها على اعادة هيكلة المؤسسة لتستطيع تنفيذ هذه الرؤى الاستراتيجية والنجاح في تلبية متطلباتها وفق مناهج اكااديمية وعلمية وبمنظور استراتيجي ، بعيدا عن الارتجال ، او النظرة الاحادية .

### ثانيا : اهداف المؤسسة

#### - تعظيم الانتاج والبيع

#### • تعظيم الانتاج :

- الانتاج هو اعداد وموائمة لموارد المتاحة بتغيير شكلها او طبيعتها الفيزيائية والكيميائية ، حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط او النهائي (ايجاد منفعة )
- ويتم الانتاج بموارد علمية وموارد مالية و موارد بشرية ، و موارد مادية ، ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الانتاجية ، الطاقة التخزينية ، الطاقة المالية ، والطاقة التوزيعية .
- يتم تعظيم الانتاج وفق معيارين : الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية .

#### • البيع :

- بما ان المؤسسة تقوم بتعظيم انتاجها وفق الكفاءة الفنية والاقتصادية ، تحتاج الى تعريف هذه المنتجات ، فاذا كان الانتاج والتوزيع خطيان ، اي كل ما ينتج يباع فلا يوجد اي مشكل .

#### • تخفيض التكاليف بصفة عامة :

- تبحث المؤسسة عن مواقع الوفرة من اجل استنفادها ، وبالتالي استغلال الاحتياطات استغلال امثل ، او الوصول الى تكاليف باقل مستوى ممكن .

#### • تخفيض التكاليف النفاذ بصورة خاصة :

- اذا حدث انقطاع في التموين تتجه المؤسسة الى المخزونات ، واذا لزم الامر استعملت مخزون الامان (وهو مخزون احتياطي ضد العشوائية لمواجهة فترة العجز ) لطارئ ما ، قد يكون تأخير وصول المدخلات او توسيع الاستخدام ، اي زيادة معامل الاستخدام بالنسبة للزمن .

● تعظيم الربح :

الربح = الارادات - التكاليف

الايراد = الكمية X السعر

هناك مجموعة امن القرارات لتعظيم الربح :

زيادة السعر مع ثبات التكلفة .

زيادة السعر مع زيادة التكلفة .

تخفيض السعر مع ثبات التكلفة .

● ايجاد مركز تنافسي جيد في السوق :

لكي تصل المؤسسة الى مركز تنافسي في السوق يجب ان تنافس غيرها من المؤسسات في ابعاد المنافسة والمتمثلة

فيما يلي : السعر المناسب ، النوعية المناسبة ، الكمية المناسبة ، الوقت ، طريقة الدفع .

● تعظيم القيمة السوقية للسهم :

اول من يعرف صورة المؤسسة المالية هم المساهمون عن طريق الجمعية العامة ، العملاء والموردون ، وكلما كانت

الصورة المالية جيدة يزداد الطلب على الاوراق المالية للمؤسسة وهذا ما يؤدي الى ارتفاع القيمة الاسمية لهذه

الاوراق .

ان تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي يسمح بالنمو والاستمرارية .

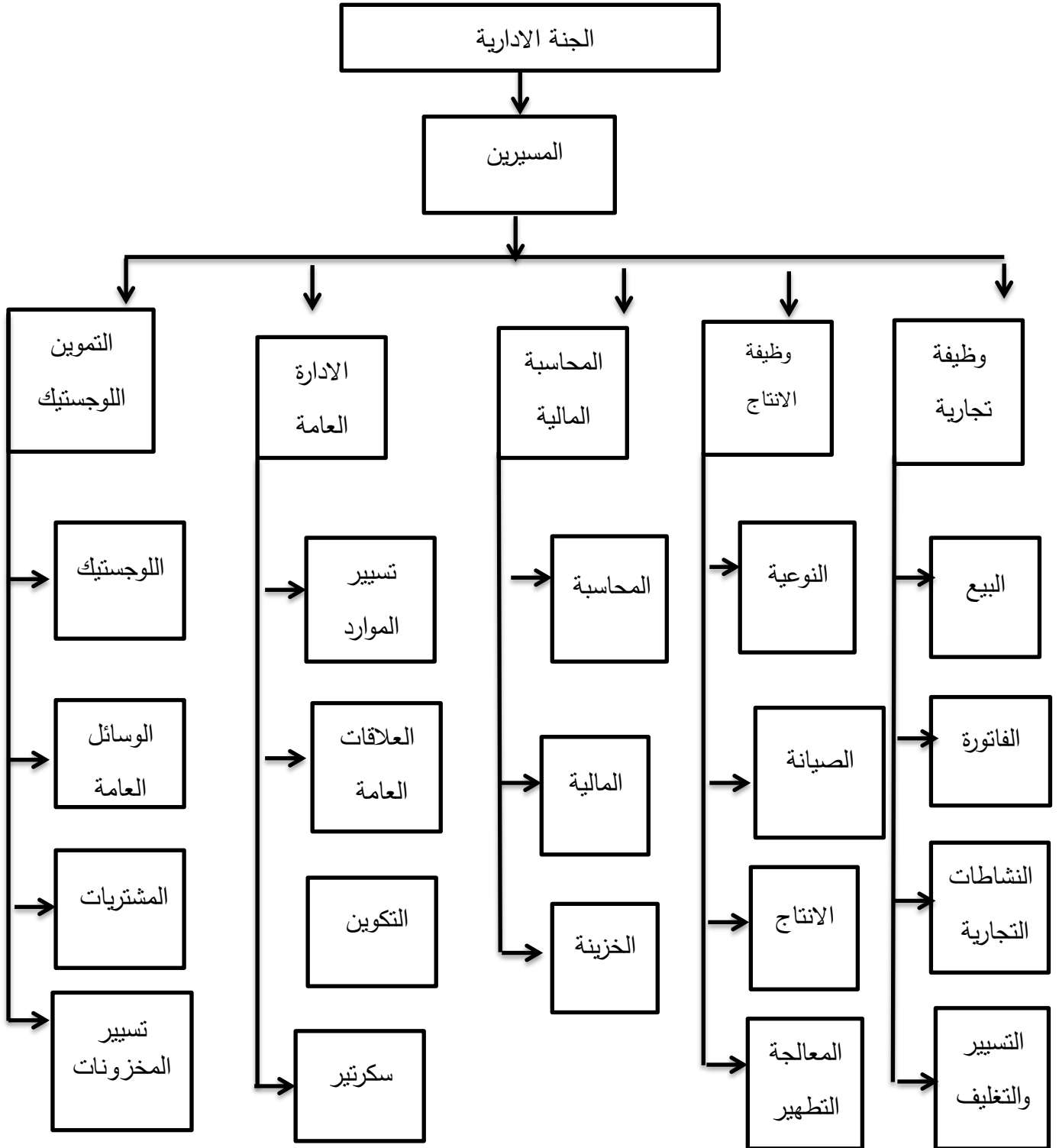
\*ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها .

\*تلبية حاجات السوق الوطنية والعمل على تدعيم وتنمية الاقتصاد الوطن ولما الدخول الى الاسواق العالمية .

\*تخفيض التكاليف من اجل التوصل الى تحقيق الميزة التنافسية .

\*ارضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وضمان وفائهم .

الشكل رقم 07: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعية لإنتاج المياه المعدنية والعصير "مون جرجرة"



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وسنعرّف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

#### المطلب الأول: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية، سنوضحها فيما يلي:

##### ✓ الحدود الزمنية :

فرضت الظروف وطبيعة الموضوع إجراء تربص ميداني بمؤسسة "مون جرجرة" ببلدية الشرفة ولاية البويرة من 25 مارس 2018 إلى 28 ماي 2018 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

##### ✓ الحدود المكانية :

بهدف التعرف على راضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية اخترنا مؤسسة "مون جرجرة" بالشرفة.

##### ✓ مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في الرئيس المدير العام، القادة، الرؤساء والإداريين لمؤسسة "مون جرجرة" ، حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان عليهم.

##### ✓ كيفية بناء الاستبيان :

يتطلب استخدام أي منهج علمي، الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "رضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" فإننا استخدمنا أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة وهي الاستبيان، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة في مؤسسة "مون جرجرة".

وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان ، حيث قمنا بتصميمه وتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، كل جزء يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها وتقديم صياغة تحت كل جزء مجموعة من

الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية لكل موظف والتي تناولت الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي أسئلة مغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

ولقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات في الاستبيان ليكون تعديله وإعداده في صورة نهائية.
- ولقد قمنا بتوزيع 55 استمارة على إداري مؤسسة "مون جرجرة" ، وعليه كانت الاستمارات المرجعة تقدر ب55 استمارة، ستقوم عليها الدراسة.

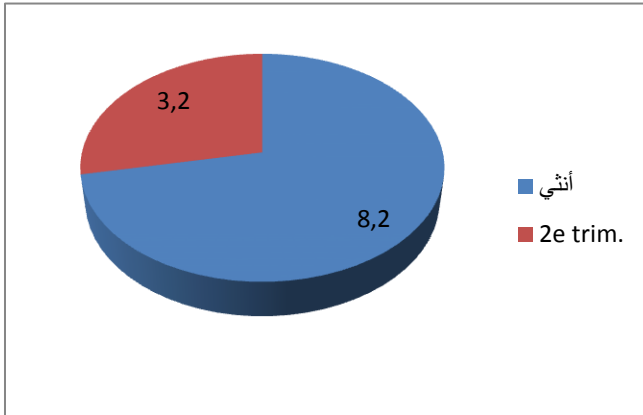
#### المطلب الثاني : تحليل الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان:

- أولاً: تحليل الاستبيان الخاص بالبيانات الشخصية:

✓ الجنس:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



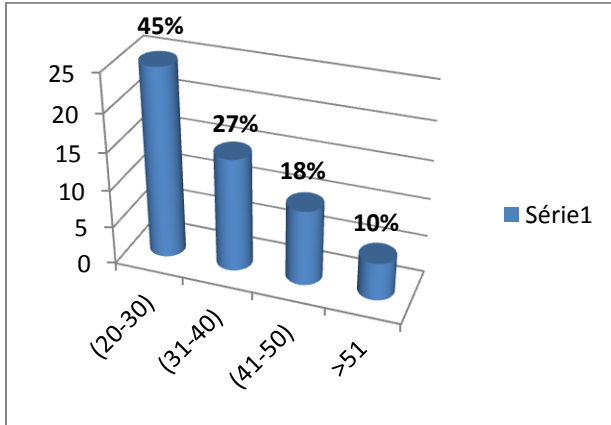
الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	30	55%
أنثي	25	45%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد عينة الدراسة عبارة عن ذكور، و45% تمثل نسبة الإناث.

✓ العمر:

الشكل رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

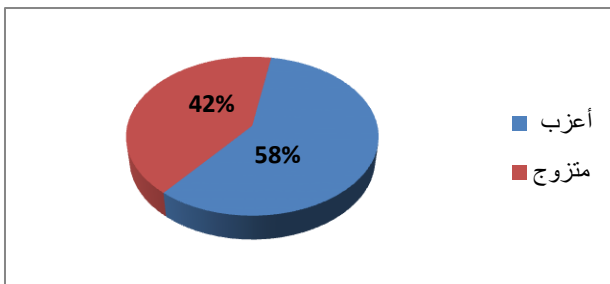
العمر	التكرارات	النسبة
(30-20)	25	45%
(40-31)	15	27%
(50-41)	10	18%
51 فما فوق	5	10%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45% من عينة الدراسة يتراوح سنهم (30-20) و 27% يتراوح سنهم من (40-31) سنة، و نسبة 18% يتراوح سنهم من (50-41) و 10% يتراوح سنهم من 51 فما فوق، وعليه فإن مؤسسة "مون جرجرة" تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب إذ تراوحت نسبتهم حوالي 72%.

✓ الحالة العائلية:

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة



الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة
أعزب	32	58%
متزوج	23	42%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

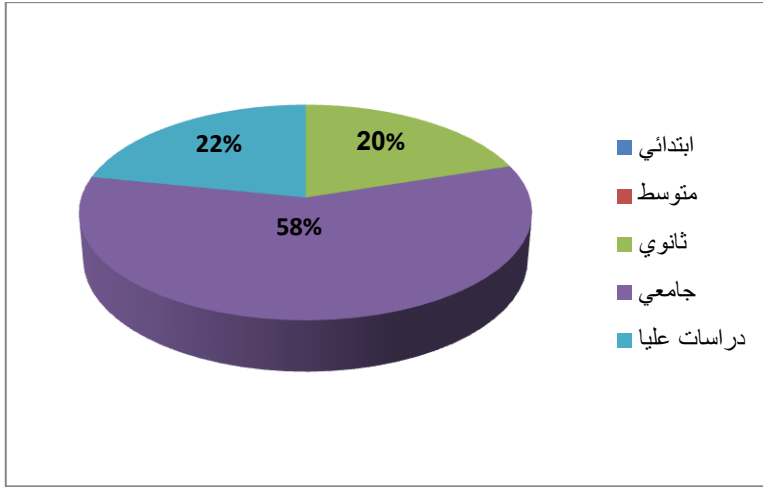
من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 42% متزوجين بينما نسبة العزاب تقدر ب 58%.

✓ المستوى التعليمي:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوي التعليمي	التكرارات	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	11	20%
جامعي	32	58%
دراسات عليا	12	22%
المجموع	55	100%



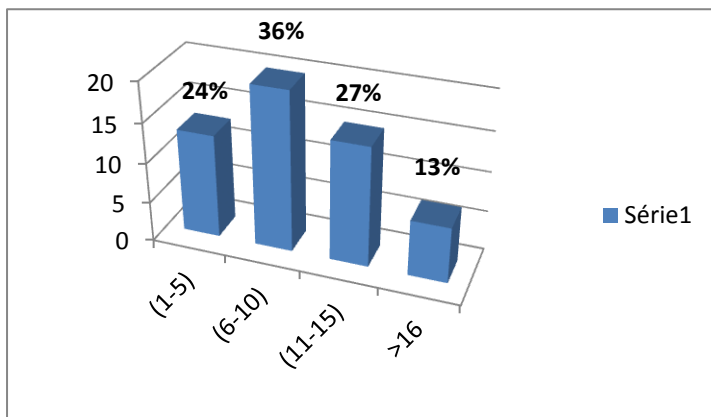
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 58% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي و نسبة 22% بالنسبة لمستوى دراسات عليا و نسبة 20% بالنسبة لمستوى الثانوي بينما تنعدم النسبة في مستوى الابتدائي والمتوسط ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات، ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما خاصا لحاملي الشهادات.

✓ الأقدمية:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة (الأقدمية)	التكرارات	النسبة
(5-1)	13	24%
(10-6)	20	36%
(15-11)	15	27%
16 سنة فأكثر	7	13%
المجموع	55	100%



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

سنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 24% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات ونسبة 36% تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، ونجد نسبة 27% بالنسبة للفترة تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة، ونسبة 13% لفترة الأكثر من 16 سنة ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة في مجال عملهم.

ثانياً: نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث

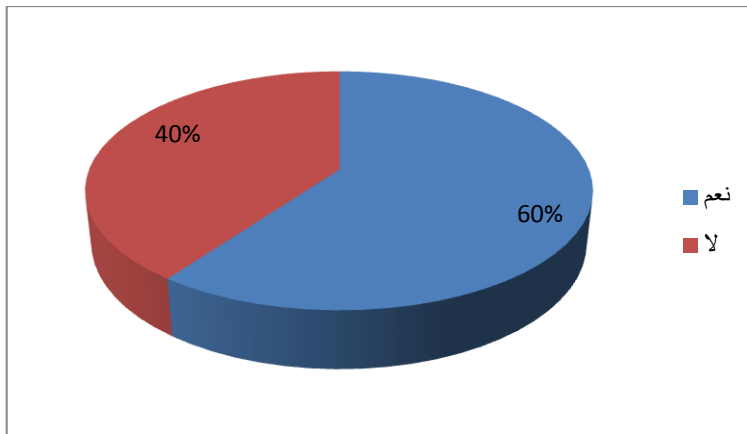
المحور الأول: الرضا الوظيفي .

لشكل رقم (13): التمثيل البياني بالدائرة

الجدول رقم (10): النسب المئوية لإجابات الموظفين

النسبية للسؤال الأول

على السؤال الأول.



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	36	65%
لا	19	35%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مستوى الرضا عن المركز الوظيفي وبشكل مرضي للموظفين، حيث يقر 65% من المستجوبين عن مدى رضاهم عن المركز الوظيفي وفي حين يشير بعض المستجوبين إلى أنهم غير راضون عن المركز الوظيفي بنسبة 35% .

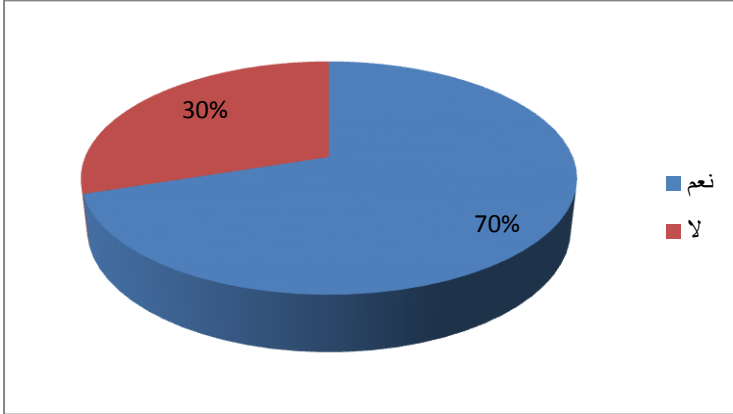
. على العموم يمكن القول أن معظم الموظفين في المؤسسة راضين عن مركزهم الوظيفي ويسعون دائماً لتحقيق أهدافهم وإبداعاتهم والسير على المسار الوظيفي الذي يناسبهم.



الجدول رقم(11): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني.

الشكل رقم(14): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني

النسبة	التكرارات	البيان
70%	32	نعم
30%	23	لا
100%	55	المجموع



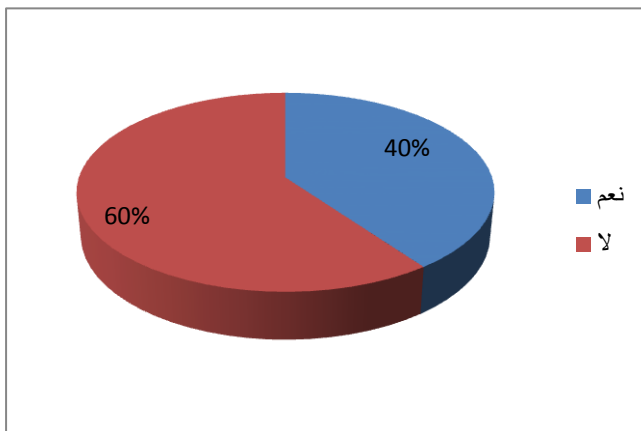
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل  
نلاحظ من النتائج السابقة الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين كانت إجاباتهم على السؤال الثاني بنعم 70%، حيث تشير إجابات باقي الموظفين بلا 30%.

تدل هذه المعطيات على أن الأغلبية الساحقة تجد سهولة في تأدية عملهم لذلك كانت هي النسبة الأكبر ولا يواجهون أي صعوبات التي تؤدي إلى عرقلة العمل، أما باقي الموظفين كانت إجاباتهم صريحة ويواجهون مشاكل في تأدية مهامهم في مركزهم الوظيفي.

الجدول رقم(12): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث.

الشكل رقم(15) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث.

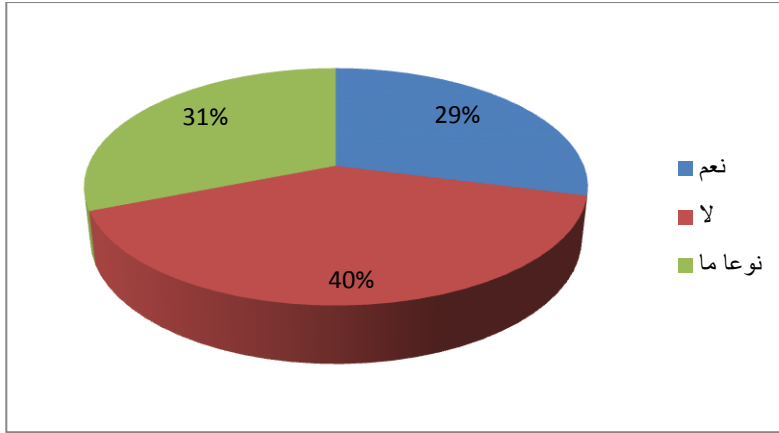
النسبة	التكرارات	البيان
40%	22	نعم
60%	33	لا
100%	55	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن عدالة توزيع المهام بين الموظفين غير راضون عنها بالنسبة 60 % من المستجوبين غير راضون عن العدالة في توزيع المهام بينهم، في حين تشير نسبة 40 % من المستجوبين إلى أنهم راضون. تدل هذه المعلومات على أن أغلبية الموظفين في المؤسسة غير راضون عن عدالة توزيع المهام من خلال إجاباتهم الصريحة، أما باقي الموظفون فهم راضون عن العدالة في توزيع المهام.

الجدول رقم(13): النسب المئوية لإجابات الموظفين  
الشكل رقم (16) التمثيل البياني بالدائرة  
على السؤال الرابع.



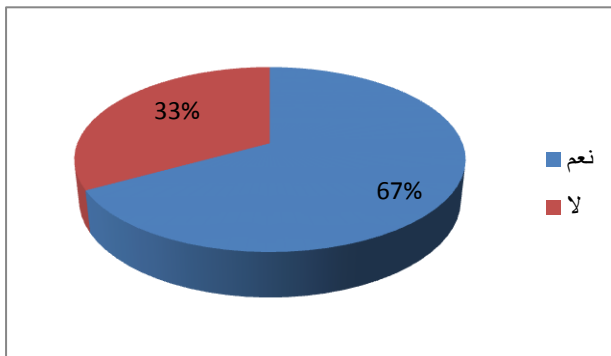
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	16	29%
لا	22	40%
نوعا ما	17	31%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الجدول أعلاه نسبة 40% من المستجوبين غير راضون عن طبيعة الوظيفة مقارنة بمؤهلات العلمية، وتليها نسبة 29 % راضون ، أما باقي المستجوبين فنسبة إجاباتهم 31 % نوعا ما عن طبيعة الوظيفة مقارنة بالمؤهلات العلمية.

يشار هنا إلى أن بعض الموظفين عبروا عن المستوى من الرضا وأن هذه النسبة راجعة إلى الطباع الشخصية للموظف. في حين أبدى الكثير من الموظفين استيائهم عن طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم(14): النسب المئوية لإجابات الموظفين  
الشكل رقم (17) التمثيل البياني بالدائرة  
على السؤال الخامس.



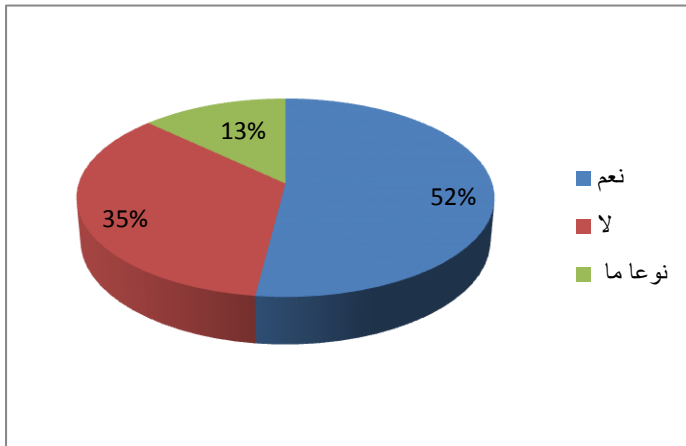
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	37	67%
لا	18	33%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال الجدول نسبة 67% راضون عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة، أما نسبة 33% غير راضون عن القيمة الاجتماعية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين في المؤسسة راضون عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة نستنتج من ذلك أن الوظيفة تكسبهم بعدا اجتماعيا هم راضون عنه، أما نسبة 33% فهم غير راضون وهذا راجع لآرائهم حول الوظيفة وما تحققه.

الجدول رقم (15): النسب المئوية لإجابات الموظفين  
الشكل رقم (18): التمثيل البياني بالدائرة  
على السؤال السادس  
على السؤال السادس.

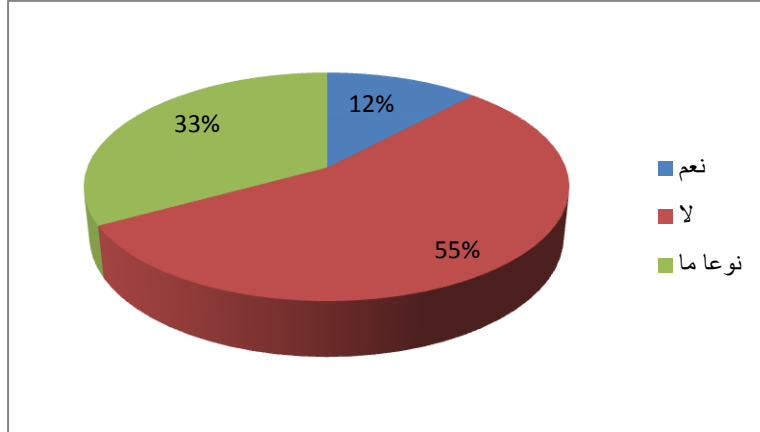


النسبة	التكرارات	البيان
52%	28	نعم
35%	17	لا
13%	10	نوعا ما
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل  
تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة 52% فتمثل إجابات المستجوبين بنعم حول توفر المعلومات لديهم، أما نسبة 35% فهي تمثل إجاباتهم بنوعا ما، وتليها نسبة 13% تمثل لا.  
تدل هذه المعلومات في هذا الجواب على مدى أهمية توفر المعلومات عن العمل، ويوضح الجدول رقم (25) أن أغلبية الموظفين لديهم معلومات نستنتج بأنها من خلال علاقاتهم الشخصية مع الآخرين، وذلك راجع إلى التفاعل بينهم، أما نسبة 35% فيرون أنهم نوعا ما يحصلون على معلومات حول وظيفتهم.

الشكل رقم(19): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال السابع

الجدول رقم(16): النسب المئوية لإجابات الموظفين على النسبية للسؤال السابع.



النسبة	التكرارات	البيان
12%	28	نعم
55%	17	لا
33%	10	نوعا ما
100%	55	المجموع

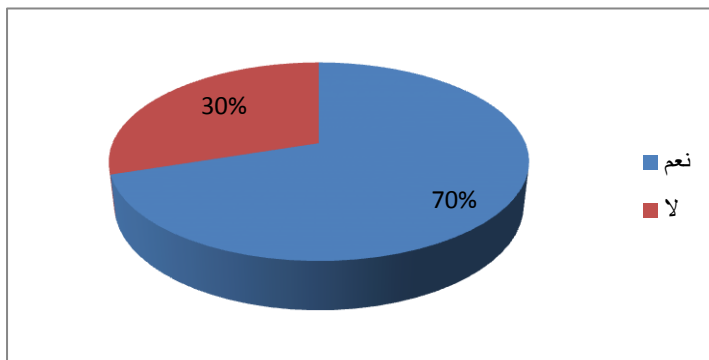
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 26 ) أن نسبة 55 % هي إجابات المستجوبين بلا عن تشجيع الإدارة الآراء والمقترحات والأفكار، أما نسبة 33 % فتمثل إجاباتهم بنوعا ما، وتليها نسبة 12 % تعبر عن نعم.

يتضح من النتائج السابقة للجدول أن أغلبية الموظفين غير راضون عن التعبير عن الذات وآرائهم ونستنتج من ذلك أن الموظفين لا يؤخذ بآرائهم واقتراحاتهم في مجال العمل وذلك من خلال إجاباتهم بلا . ونسبة 33 % غالبا ما تؤخذ بآرائهم وأفكارهم مثلا في مستويات الإدارية.

الشكل رقم (20): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الثامن

الجدول رقم(17): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن.



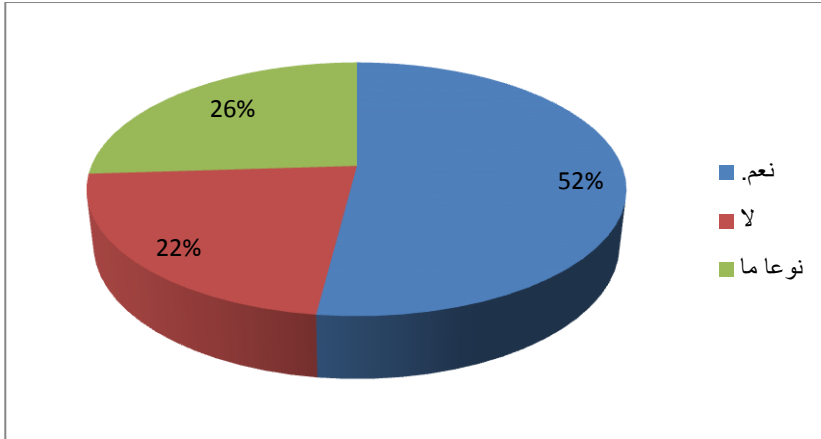
النسبة	التكرارات	البيان
70%	35	نعم
30%	20	لا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 30 % من المستجوبين كانت إجاباتهم نعم حول التواصل بين الإدارة العليا والموظف، ونسبة 70 % من الإجابات كانت بلا.

نلاحظ من النتائج السابقة بأن التواصل بين الإدارة والموظف من الآثار الإيجابية التي يخلفها أسلوب التعاون إذا يحقق التواصل نتائج مرضية للموظف. وهنا نرى نسبة أكبر من الموظفين عبروا عن عدم وجود تواصل بين الإدارة والموظف أما باقي الموظفين فكانت آراءهم تقول بأن هناك تواصل بينهم وهذا راجع مثلاً لعدم غموض وضعياتهم الوظيفية.

الشكل رقم (21): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال التاسع

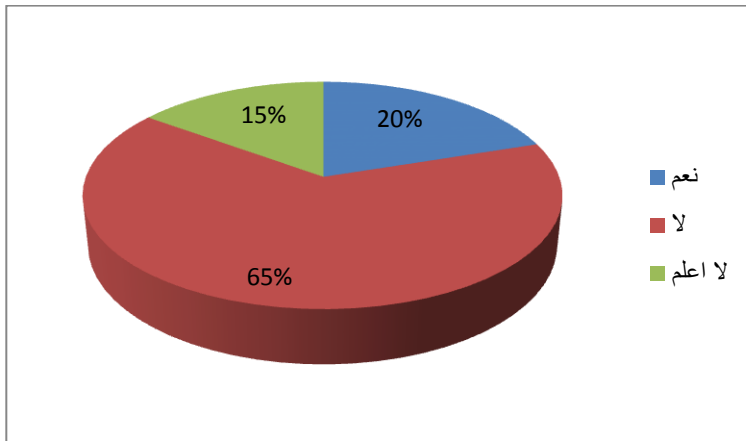


الجدول رقم (18): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع.

البيان	التكرارات	النسبة
نعم	29	52%
لا	12	22%
نوعاً ما	14	26%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل من خلال النتائج الممثلة أعلاه نجد أن نسبة 52% الواجبات المسندة إليهم واضحة وتليها نسبة 26% الموظفين نوعاً ما واجباتهم واضحة، أما نسبة 22% ليست واضحة. يوضح هذا السؤال مدى أهمية الواجبات المسندة للموظفين فنرى بأنه كانت أغلبية الإجابات تدل على رضا الموظفين عن وضوح الواجبات بتعبيرهم بإجابة نعم، أما باقي الموظفين فالواجبات المسندة إليهم غير واضحة وهذا من خلال إجاباتهم بلا.

الشكل رقم (22): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال العاشر



الجدول رقم (19): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر.

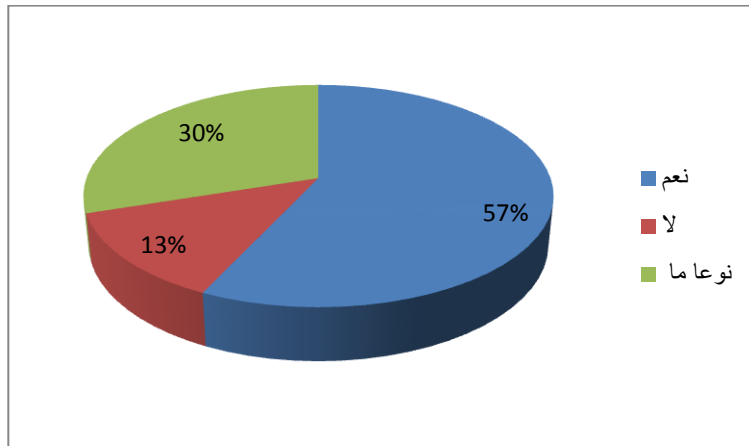
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	11	20%
لا	35	65%
لا اعلم	9	15%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة 65% لا يساعدهم مناخ العمل على بذل أقصى جهد، ونسبة 20% يساعدهم ذلك المناخ على العمل، في حين تقرر نسبة 15% عن عدم علم المستجوبين لمساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد.

من النتائج السابقة يمكن القول بأن أغلب موظفي الجامعة لا يساعدهم مناخ العمل في تأدية وظيفتهم لذا وجب على السلطات العليا توفير الإمكانيات المناسبة، وذلك لرفع من مستوى رضا الموظفين عن مناخ العمل.

الشكل رقم(23): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الحادي عشر

الجدول رقم(20): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر

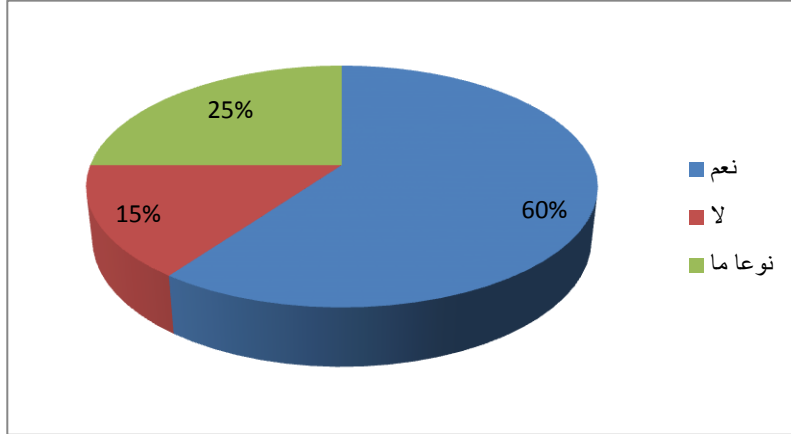


النسبة	التكرارات	البيان
57%	31	نعم
13%	8	لا
30%	16	نوعا ما
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الجدول السابق أن نسبة 57% يستخدمون كل طاقاتهم في العمل، في حين نسبة 30% نوعا ما يستخدمون كل طاقاتهم، أما نسبة 13% لا يستخدمون كل طاقاتهم في العمل. من نتائج البيانات السابقة نستنتج بأن أغلبية الموظفين في الجامعة يستخدمون كل طاقاتهم في العمل وهذا من خلال توفير الجامعة للإمكانيات المناسبة للعمل. أما باقي الموظفين فلا تساعدهم تلك الإمكانيات فهم لا يستخدمون كل طاقاتهم في العمل.

الشكل رقم(24): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الثاني عشر



الجدول رقم(21): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر.

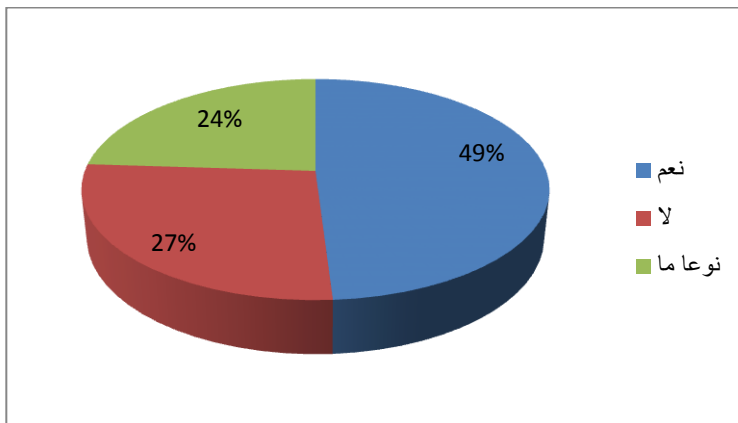
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	33	60%
لا	8	15%
نوعا ما	13	25%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى رضا الموظفين على أدائهم الوظيفي بالنسبة 60 %، أما نسبة 15 % فهي غير راضين عن عملهم، وفما يخص نسبة 25 % فكانت أجابتهم نوعا ما .

الجدول السابق هو جدول خاص بمستوى الرضا عن الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة، فتشير النسب الموضحة فيه إلى أعلى نسبة كانت تلك المتعلقة بالموظفين ذوي الرضا عن الأداء، لتأتي بعدها تلك المتعلقة بغير راضين عن أدائهم الوظيفي، لتأتي في الأخير نسبة تشير إلى الموظفين المحيدين .

الشكل رقم(25): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الثالث عشر



الجدول رقم(22): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر.

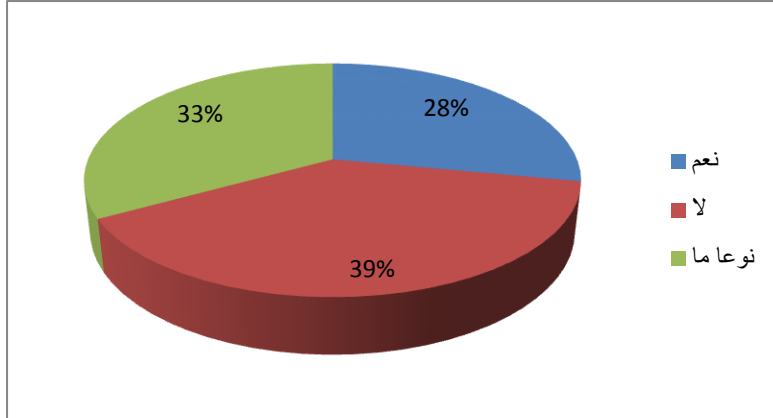
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	27	49%
لا	16	27%
لا أدرى	13	24%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 49 % كانت تلك التي تقابلها عبارة نعم، في حين تعود نسبة 27 % التي تقابلها عبارة لا، أما أقل نسبة 24 % فتعود إلى العبارة التي تقابلها لا أدرى.

من خلال تلك النسب يمكن القول بأن مؤسسة مون جرجرة معظم موظفيها مستوى أدائهم راجع لمسئوليتهم في المؤسسة، لهذا لا بد من الإقرار بالدور الكبير الذي يلعبه الموظف من خلال رضاه وشعوره بمستوى أدائه وهو ما تؤكدُه النسبة المتحصل عليها في الجدول أعلاه.

الشكل رقم (26): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الرابع عشر



الجدول رقم (23): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر.

النسبة	التكرارات	البيان
28%	15	نعم
39%	22	لا
33%	18	نوعا ما
100%	55	الجموع

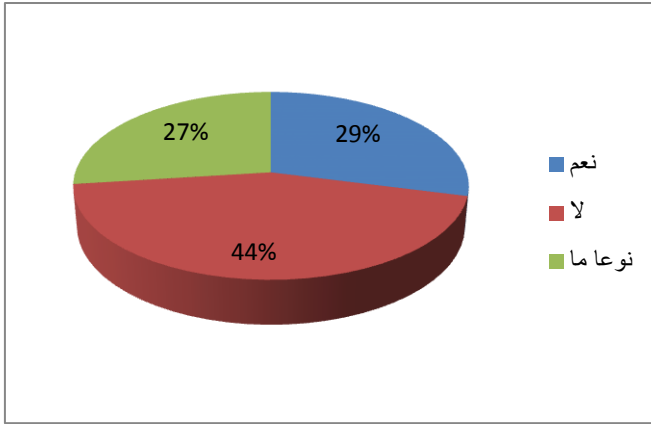
المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 39% من المستجوبين إجاباتهم كانت بلا، أما نسبة 33% إجاباتهم كانت بنوعا ما، فيما يخص نسبة 28% إجابات تمثل نعم. يمكن القول بأن القول أكثر المستجوبين يميل لعدم مد الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية وهذا ما يؤكدُه الجدول رقم (33)، أما بقية المستجوبين قسمت إلى قسمين، القسم الأكبر يمثل الموظفين الذين نوعا ما تمدهم الإدارات والأقسام بالمعلومات لأداء الأعمال، أما القسم الأقل فيتضمن الموظفين الذين يقرون بإجاباتهم بلا فيم يخص مد الإدارات بالمعلومات.



الجدول رقم(24): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر.

الشكل رقم(27): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الخامس عشر



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	15	29%
لا	22	44%
نوعا ما	18	27%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

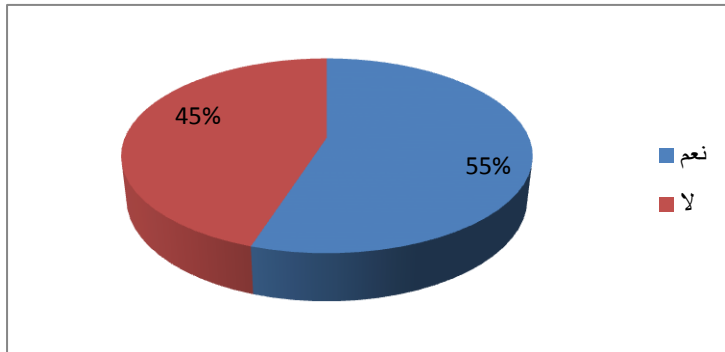
يبين لنا الجدول أعلاه نسبة 44 % لا يحتاجون إلى إشراف للقيام بأداء الوظيفة، ونسبة 29% تمثل المستجوبين الذين يحتاجون إلى إشراف، أما أقل نسبة 27 % فتعبر عن المستجوبين الذين نوعا ما يحتاجون إلى إشراف. نلاحظ أن الموظفين الذين لا يحتاجون إلى إشراف يعود سبب عدم رضاهم إلى اهتمام المؤطرين بمصالحهم الخاصة وإلى الخلافات بين الإطارات ورؤساء المصالح وهي نسبة مؤكدة في الجدول رقم ( 34 )، كما يرى أن الإشراف المتواصل يحظى برضا % 29.4 من الموظفين المؤسسة.

الجدول رقم(25): النسب المئوية لإجابات الموظفين.

الشكل رقم(28): التمثيل البياني بالدائرة

على السؤال السادس عشر

على السؤال السادس عشر



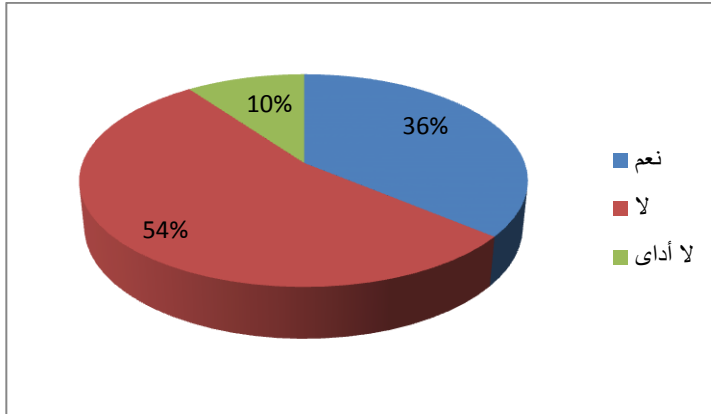
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	30	55%
لا	25	45%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 55 % تعبر عن المستجوبين الذين إجاباتهم تمثل نعم عن الذي يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة، أما نسبة 45 % فتعبر إجابات المستجوبين بلا. على العموم يمكن أن نقول بأن الموظفين في المؤسسة أغلبيتهم يقتصر أدائهم على ما تتطلبه الوظيفة وبالتالي على المؤسسة تحسين أداء الفئة المتبقية من الموظفين لضمان أداء فعال.

الجدول رقم(26):النسب المئوية لإجابات الموظفين  
على السؤال السابع عشر

الشكل رقم(29): التمثيل البياني بالدائرة  
على السؤال السابع عشر



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	20	%36
لا	29	%54
لا أدارى	06	%10
المجموع	55	%100

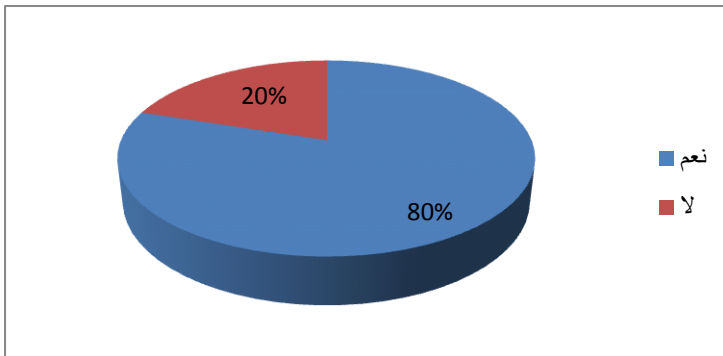
المصدر: من إعداد الطالبين

النسب الموضحة في الجدول أعلاه تبين 54% من المستجوبين عملهم لا يناسب كفاءتهم، أما النسبة التي تليها تمثل 36% أجابوا بنعم، والنسبة الأقل أجابوا بلا أدري.

من خلال النتائج السابقة أغلبية الموظفين كفاءتهم لا تتناسب مع العمل الذي يقومون بتأديته فقد تكون في مناصب أخرى تتناسب مع كفاءتهم لذا على الجامعة توفير مناصب توافق كفاءة الموظف.

الجدول رقم(27):النسب المئوية لإجابات الموظفين  
على السؤال الثامن عشر.

الشكل رقم(30): التمثيل البياني بالدائرة  
على السؤال الثامن عشر



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	44	%80
لا	11	%20
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

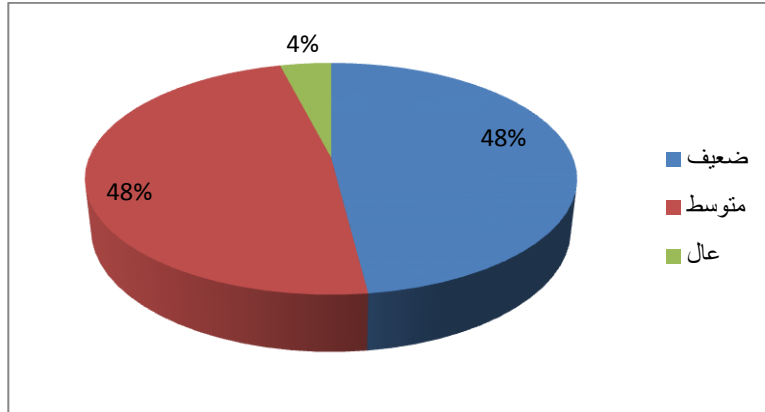
تشير نتائج الجدول أعلاه نسبة 80% من المستجوبين إجاباتهم كانت نعم حول عرض عمل آخر وبأجر مرتفع، ونسبة 20% كانت نوع الإجابة لا. يحاول هذا السؤال قياس دور الأجر في رفع درجة الرضا الوظيفي كأثر إيجابي، فيلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين سيقبلون العرض ويفضلون الأجر بسبب تلبيةه للحاجات الاجتماعية وفي هذا السبب دلالة كافية على أن الأجر يلعب دورا بالغ الأهمية في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الجدول رقم(28):النسب المئوية لإجابات الموظفين

الشكل رقم(31): التمثيل البياني بالدائرة

على السؤال التاسع عشر

على السؤال التاسع عشر



البيان	التكرارات	النسبة
ضعيف	26	48%
متوسط	26	48%
عال	03	04%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الجدول أعلاه أن نسب 48% التي تقابلها عبارات ضعيف ومتوسط تعبر عن مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله الموظف، أما نسبة 04% فهي تقبلها عبارة عال.

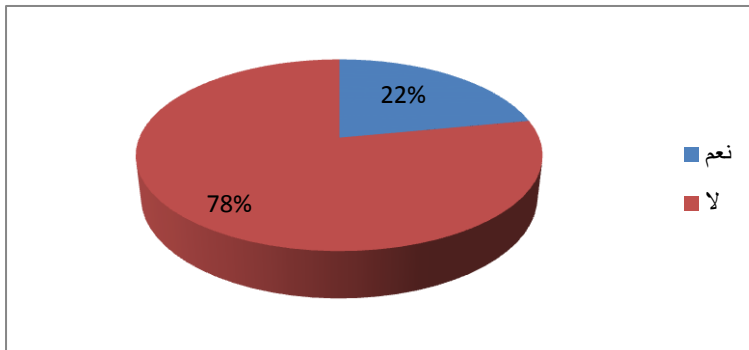
يتضح من النتائج السابقة أن أغلب الموظفين في المؤسسة لا يتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول في تأدية عملهم، أما نسبة الأقلية من الموظفين فالأجر يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه فعلى المؤسسة التحسين مستوى الأجر المدفوع.

الجدول رقم(29): النسب المئوية لإجابات الموظفين

الشكل رقم(32): التمثيل البياني بالدائرة

على السؤال العشرين

على السؤال العشرين.



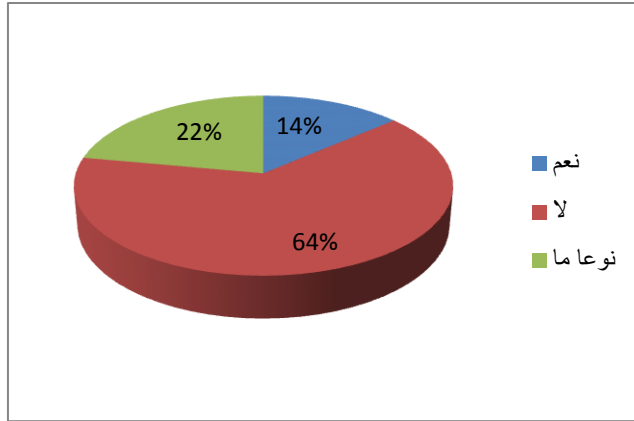
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	13	22%
لا	42	78%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

يشير الجدول أعلاه إلى أن 78% من المستجوبين يرون بأن سياسة الأجور المتبعة غير عادلة من طرف المؤسسة، فيحين نسبة 22% من المستجوبين أجابوا بلا حول سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة.

هنا يلاحظ من خلال النتائج معظم الموظفين في الجامعة يعبرون عن عدم عدالة سياسة الأجور لذا وجب على الجامعة النظر في عدالة توزيع الأجور على الموظفين كل حسب كفاءته في المنصب وحسب الجهد المبذول من طرف الموظف.

الشكل رقم(33): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الواحد والعشرين



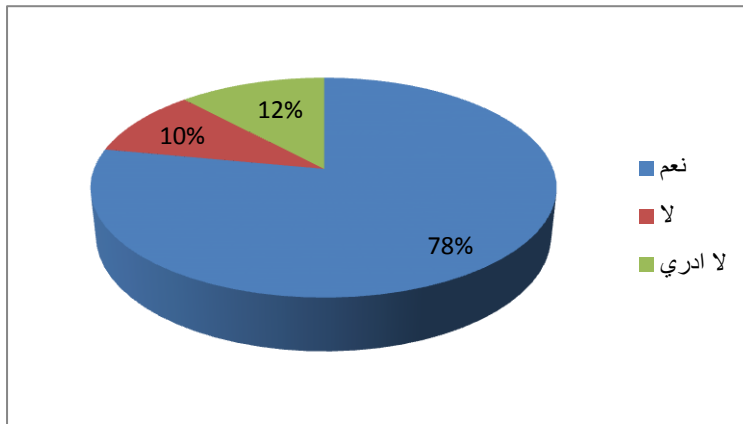
الجدول رقم(30): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والعشرين.

البيان	التكرارات	النسبة
نعم	8	14%
لا	35	64%
نوعا ما	12	22%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

يبين الجدول أعلاه نسبة 64% من المستجوبين إجاباتهم لا عن التعويضات المالية التي توزع على الموظفين غير الرواتب الشهرية، ونسبة 22% تعبر عن نوعا ما، فيما يخص 14% تمثل إجابة نعم. من الملاحظ أن التعويضات المالية توزع على الموظفين بشكل عادل عكس الذي أثبتته نتائج الجدول السابق المتمثلة بالنسب هذا ما أكدته إجابات الموظفين بالمؤسسة. فأغلب الموظفين عبروا بلا عن عدالة توزيع التعويضات المالية التي توزع عليهم.

الشكل رقم(34): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الثاني والعشرين



الجدول رقم(31): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والعشرين.

البيان	التكرارات	النسبة
نعم	42	78%
لا	6	10%
لا أدارى	7	12%
المجموع	55	100%

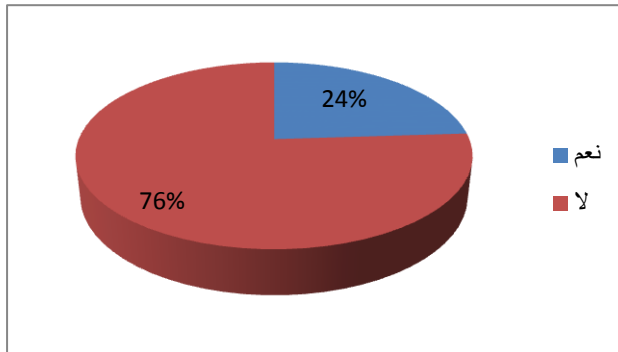
المصدر: من إعداد الطالبين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 78% يرون بأنه من الضروري تدريب وتأهيل مستمر للموظفين، وتليها نسبة 12% لا يدرون إذا كان من الضروري وجود تدريب وتأهيل مستمر، أم نسب الأقل يرون بأنه لا يوجد تدريب وتأهيل.

يفهم من النتائج السابقة أن غالبية الموظفين راضين عن فرص التدريب والتأهيل، ويستنتج من ذلك أن فرص التدريب والتأهيل متاحة للموظفين أو أنها مجدية في العمل.

الشكل رقم(35): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الثالث والعشرين

الجدول رقم(32): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والعشرين.



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	13	24%
لا	42	76%
المجموع	55	100%

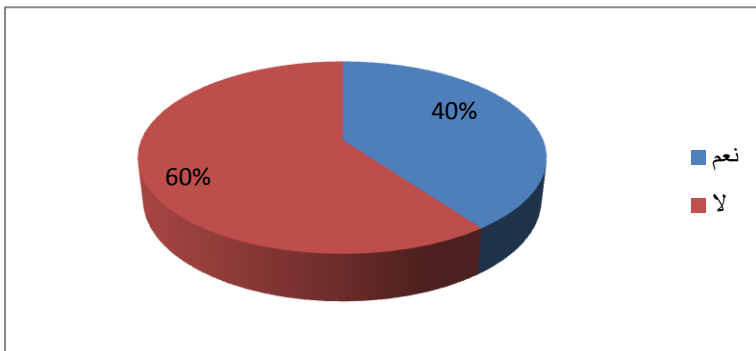
المصدر: من إعداد الطالبين.

تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه على أن 76% من المستجوبين لم يحصلوا على تدريب وتأهيل قبل البدء بالعمل الحالي، وتليها نسبة 24% قد حصلوا على تدريب وتأهيل.

من النتائج يمكن استنتاج بأن للمؤسسة برامج تدريبية تقوم بها في المحيط الخارجي إلا أغلبية الموظفين بالمؤسسة لم يحصلوا على تدريب وتأهيل بل يشغلون مناصب من خلال اجتياز مسابقات للتوظيف دون تدريبهم من قبل هنا على المؤسسة توفير فرص للتدريب قبل التوظيف.

الشكل رقم(36): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الرابع والعشرين

الجدول رقم(33): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع والعشرين.



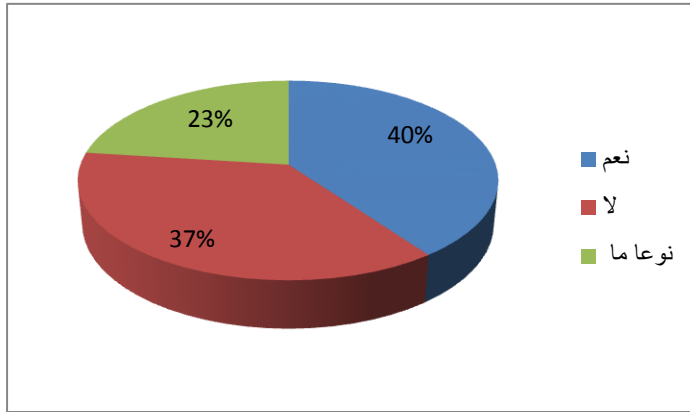
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	22	40%
لا	33	60%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 60% تقابلها عبارة لا عن وجود فرص الترقية والتقدم في العمل، أما نسبة 40% فتقابلها عبارة نعم التي تعبر عن وجود فرص الترقية والتقدم في العمل. يتضح من خلال النتائج أن غالبية الموظفين لا يوافقون عن وجود الترقية بالعمل. وإن كان هناك عدد تقريبا بالمتوسط راضون عن فرص الترقية بالعمل.

الشكل رقم(37): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الخامس والعشرين

الجدول رقم(34): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس والعشرين.



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	22	40%
لا	20	37%
نوعا ما	13	23%
المجموع	55	100%

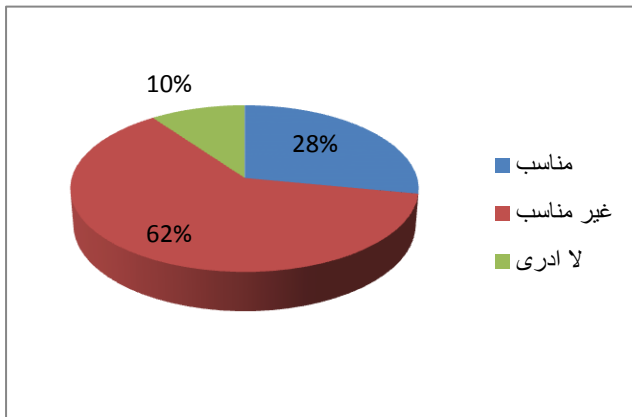
المصدر: من إعداد الطالبين.

يبين الجدول أعلاه أن النسب 37% تقابلها عبارة نعم عن الترقيات ووقت الحصول عليها، وتليها نسبة 40% تقابلها عبارة لا، أما نسبة 23% فتقابلها نوعا ما.

نلاحظ أن أغلبية موظفي المؤسسة غير راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها هذا ما تؤكد النسب الموجودة في الجدول السابق رغم وجود فرص للرقية في المناصب التي يشغلونها.

الشكل رقم(38): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال السادس والعشرين

الجدول رقم(35): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس والعشرين.

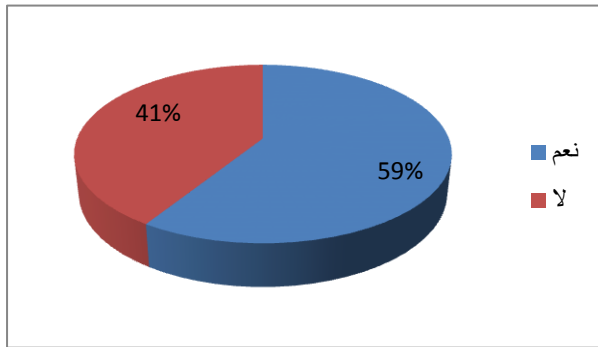


البيان	التكرارات	النسبة
مناسب	15	28%
غير مناسب	34	62%
لا أدرى	06	10%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 61% من المستجوبين نظام التحفيز لا يناسبهم ولا يحقق رغباتهم . أما نسبة 28% لا يدرون عن نظام التحفيز إذ يناسبهم، في حين تأتي نسبة 10% يناسبهم نظام التحفيز. على العموم لم تحقق الحوافز المطبقة بالمؤسسة القدر الكافي من الإشباع للحاجات التي يرغب فيها الموظف سواء كانت حاجات مادية كتلبية متطلبات المعيشة، أو المعنوية كالشعور بالاحترام وتحقيق الذات.

الجدول رقم(36):النسب المئوية لإجابات الموظفين  
على السؤال السابع والعشرين.



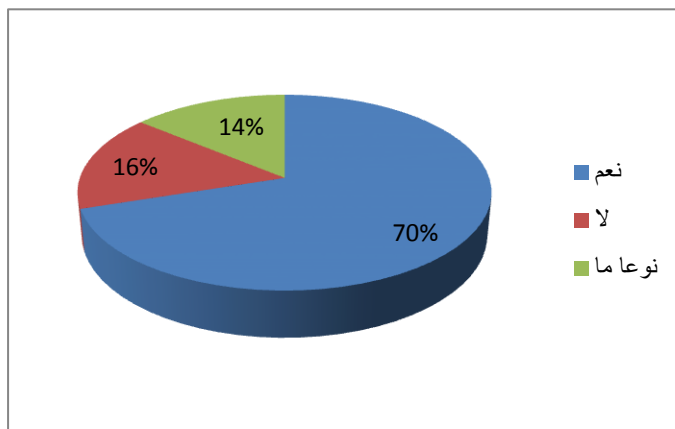
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	32	59%
لا	23	41%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن 59% تؤثر ضغوط العمل على حياتهم الشخصية، أما نسبة 41% لا تؤثر عليهم ضغوط العمل. يتضح من خلال النسب أغلبية الموظفين عند شعورهم بضغوط العمل والتي تؤثر على حياتهم الشخصية، ناتج عن زيادة الأعباء الوظيفية والمسؤوليات.

الجدول رقم(37): النسب المئوية لإجابات الموظفين  
على السؤال الثامن والعشرين.

الشكل رقم(40): التمثيل البياني بالدائرة  
على السؤال الثامن والعشرين



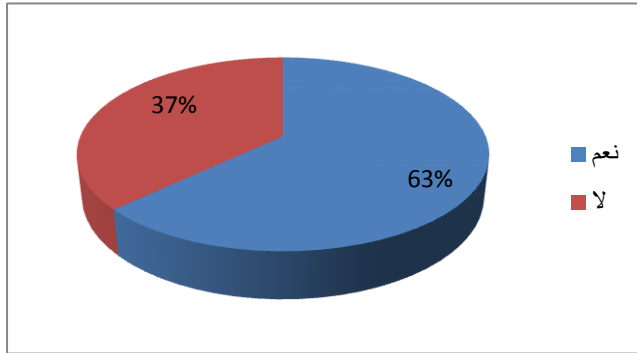
البيان	التكرارات	النسبة
نعم	38	70%
لا	9	16%
نوعا ما	8	14%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

تشير نسب الجدول أعلاه إلى أن 70% إجابات المستجوبين تدل على وجود علاقة بين الأداء والراحة النفسية مع الزملاء في العمل، أما نسبة 16% يرون بأنه نوعاً ما توجد علاقة بين الأداء والراحة النفسية مع الزملاء، فما يخص نسبة 14% تدل على عدم وجود علاقة بينهما.

يتضح من النتائج أن أغلبية الموظفين في المؤسسة راضون عن العلاقة مع زملائهم، نستنتج أن رضا الموظفين عن زملائهم يعني رضائهم عن عملهم، فإن للزملاء في العمل تأثير كبير على رضا الموظف أو عدم رضاه عن العمل.

الجدول رقم(38): النسب المئوية لإجابات الموظفين  
الشكل رقم(41): التمثيل البياني بالدائرة  
على السؤال التاسع والعشرين.  
على السؤال التاسع والعشرين.



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	35	63%
لا	20	37%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

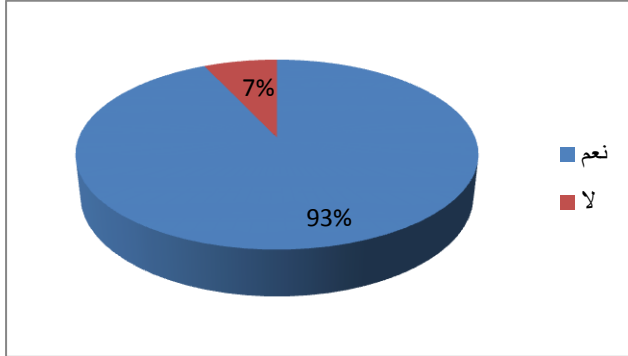
يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 63% تقابلها عبارة نعم تدل على جلب الرضا عند تقييم الرئيس للأداء، ونسبة 37% التي تدل بأنه لا يجلب الرضا عند تقييم الرئيس للأداء.

على العموم يمكن القول بأن تقييم الرئيس للأداء يجلب الرضا وهذا من خلال الاعتراف والتقدير من الرؤساء فهذا يشير إلى أن الرؤساء يتفهمون ظروف ورغبات المرؤوسين فرضا الموظفين عن تقييم الرئيس في العمل من أهم علامات الرضا.



الجدول رقم(39): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثلاثين.

الشكل رقم(42): التمثيل البياني بالدائرة على السؤال الثلاثين



البيان	التكرارات	النسبة
نعم	51	%93
لا	04	%07
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 93% يرون أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين، أما نسبة 6% فتعتبر على أنه لا يوجد تأثير على الأداء.

نلاحظ أن أغلبية موظفي المؤسسة رضاهم الوظيفي يؤثر على أدائهم بنسبة كبيرة وهذا ما تؤكدته النسبة الموجودة في الجدول السابق، أما النسبة المتبقية تمثل الأقل تأثيراً على أدائها.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بمؤسسة "مون جرجرة" لإنتاج المياه المعدنية والعصائر ببلدية الشرفة باستخلاص النتائج التالية:

- ✓ جميع أفراد الدراسة راضون عن العلاقة مع الزملاء وعن العلاقة مع الرؤساء في العمل.
- ✓ الغالبية من أفراد الدراسة غير راضين عن أنظمة وإجراءات العمل.
- ✓ إن غالبية أفراد الدراسة غير راضون عن العدل و المساواة في الترقيات والفرص الأخرى في العمل.
- ✓ الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة عن العمل.
- ✓ أفراد الدراسة أغلبهم غير راضين عن المشاركة في اتخاذ القرار حيث لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار وأيضا عدم إعطائهم الفرصة عن التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.
- ✓ الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن نمط الإشراف.

## خلاصة:

ضم هذا الفصل عرضاً للمؤسسة المستقبلية و للإطار المنهجي للدراسة و كذلك عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و التي تهدف أساساً إلى إبراز تأثير الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة مون جرجرة.

وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي و المعنوي و إن كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبي، أين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، مما يؤكد التأثير المرتفع للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعنصر البشري، وهذه النسب تبرهن مدى رضا الموظفين عن عملهم، مما أظهرت الأهمية المعتبرة لموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في مؤسسة ( مون جرجرة)، والذي يلعب دور فعال في هذه المؤسسة فهي تعمل على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة من توفير كفاءات ومهارات لازمة والذي يتمشى مع متطلبات الوظائف، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

النخاتمة

يتضح من خلال دراستنا لأثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة (مون جرجرة) بأن مسألة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين والتقليل من عدم رضاهم عن العمل هي ظاهرة قام بدراستها بعض الباحثون، ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تركز إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة. ومن خلال المدة التي قضيناها في مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، تمكنا من التعرف على عالم آخر ألا وهو عالم الشغل و التطبيق، واستطعنا أخذ فكرة عن الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين. ومن هنا يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- ✓ يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- ✓ على الموظف دائماً أن يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل المعاناة الناتجة عن عدم الرضا أخف من المشكلات التي سيترب عليها ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة وذلك لما يمارسه من آثار على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية.
- ✓ إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققاً لحصول الموظف على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافاً هامة ذات قيمة ومنفعة وتكون هذه الحالة عندما تعطى الحوافز والعوائد (أجر، ومكافآت، وخدمات، ومعاملة... إلخ) بناء على ما يحققه الموظف من أداء، خاصة عند تحقيق أداء عالٍ في ظل نظام حوافز مشروطة فتزداد إشباعاته وزيادة رضاه.
- ✓ هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن أثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الموظف.
- ✓ الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الموظف، وبالتالي توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس صحيح فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية.

ونظراً لهذه الأهمية البالغة التي يتربع عنها هذا المفهوم نقدم الاقتراحات التالية:

- ✓ لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة المؤسسة بعد أن وضعت علاقته بالأداء، فزيادة الرضا لدى الموظفين يساهم دون شك في تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم، كما أن زيادة الأداء يؤدي إلى رفع نسبة الرضا الوظيفي حسبما أثبتت النتائج.

✓ لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع الأداء لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه ويأتي في مقدمتها المكافآت، خطابات الشكر، وتحسين مستوى الرواتب أصبحت حاليا لا تتناسب مع مستويات المعيشة.

أما بالنسبة لمؤسسة (مون جرجرة) نفرز مجموعة من الاقتراحات الآتية:

- ✓ القيام بدراسة لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة.
- ✓ يجب الاهتمام بفرص الترقية وأن تكون الترقية بقواعد تتسم بالمساواة والعدالة والكفاءة.
- ✓ إعادة تفعيل التمويل السكني للموظفين.
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين لاستغلال قدراتهم و خبراتهم.
- ✓ حرص الإدارة على الإستماع لمقترحات الموظفين و العمل بها بما أمكن ذلك.
- ✓ ضرورة إعادة هيكلة أماكن العمل لكي تتناسب مع عدد الموظفين.
- ✓ يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.
- ✓ يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات الموظفين وقدراتهم.
- ✓ تحسين أساليب الإشراف ونمط القيادة للموظفين.
- ✓ لا يجب تجاهل أو التقليل من أهمية النظر في ظاهرة تسرب الموظفين أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى داخلية أو خارجية، لأنها ظاهرة تستحق الدراسة، والتأكد من أن جزءا ليس بيسير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات، أو العدالة في التوظيف وتولي المسؤوليات و الوظائف الإدارية.

#### أفاق البحث

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

- العلاقة بين الرضا الوظيفي وتنمية الأداء لدى العاملين.
- الدوافع واثرها علي أداء العاملين.
- دور التمكين في تحسين أداء العنصر البشري.

وأخيرا فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية العمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدراسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري إنساني لا بد وأن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصيب فمن الله وحده، إن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

# قائمة المراجع

## المراجع

- 1) إبراهيم بدر شعاب الخالدي، "معجم الإدارة"، ط1 ، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.
- 2) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" ، ط1، دار الجرير للنشر، الأردن، 2010.
- 3) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة"، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008.
- 4) انس عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011 .
- 5) بسيوني محمد البرادعي، "مهارات تخطيط الموارد البشرية"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 6) بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1. 2008.
- 7) ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)"، ط1 ، مؤسسة الثقافية الجامعية، مصر، 2009 .
- 8) حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران للنشر، الأردن، 2011 .
- 9) خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة" ، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5 ، 2007.
- 10) زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، ط1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2010.
- 11) زاهر محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 12) سامح عبد المطلب تامر، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار الفكر للنشر، الأردن، 2011.
- 13) سامر جلده، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار إسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14) سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها" ، ط1 ، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 2004.
- 15) طاهر محمود الكلالدة، "تنمية وإدارة الموارد البشرية" ، ط1 ، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2008.
- 16) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط3 ، دار عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
- 17) عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة)"، المجلة الاقتصادية والمجتمع، العدد 6 ، 2010.
- 18) علي غربي، إسماعيل قبرة، بلقاسم سلاطية، "تنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2007.
- 19) فاروق عبد فلي، محمد تبة المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1 ، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2005.

- 20) فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 21) محفوظ احمد أبو جودة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 22) محمد احمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010.
- 23) محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 24) محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 25) مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 26) مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، ط1 ، دار الشروق للنشر، الأردن، 2011.
- 27) موسى اللوزي، "أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس"، ط1 ، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010.
- 28) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محمود المؤمني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق ( أفكار حديثة ورؤية مستقبلية )"، ط1 ، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011 .
- 29) نادر احمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، ط1 ، دار الصفاء للنشر ، الأردن.
- 30) ناصر دادري عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، ط1 ، دار الحمادية العامة، بالجزائر.
- 31) نبيل حامد مرسى، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، ط1 ، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2010.
- 32) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.
- 33) نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 34) نوري منير، "الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر"، ط1 ، ديران المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .
- 35) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 36) هاشم حمدي رضا، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية"، ط1 ، دار الراية للنشر، الأردن، 2010.

## قائمة المذكرات

- 1) أحمد بن سعيد بن سالم ميلكات المشيخي، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة والتعليم"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية 2011-2012.



- (2) هبة سلامة غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، 2008 .
- (3) كوثر بوغابة، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة)"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011 / 2012.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي

العقيد أكلبي محمد اولحاج

البويرة

معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم

التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

## استبيان موجه للموظفين

في إطار بحث علمي بعنوان الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية من أجل نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، أخي الموظف نتوجه إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عليها بكل موضوعية وصدق، مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط.

ضع علامة (X) في الإجابة الصحيحة

تحت إشرافه أستاذ: كرمية توفيق

أحمد الطالبي: بوجاوي مرزوق، مرزوق عزالدين

ولا: محور المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية:

20-30 سنة.

31-40 سنة.

41-50 سنة.

أكثر من 51 سنة.

3. الحالة العائلية:

متزوج  أعزب

4. المستوى الدراسي:

ابتدائي  ثانوي

متوسطة  جامعي  دراسات عليا

5. الخبرة العامة في العمل (بالسنة):

أقل من 01-5 سنوات

بين 06-10 سنوات

بين 11 و 15 سنة

16 سنة فأكثر

ثانيا: محور الرضا الوظيفي

1. هل أنت قابل عن مركز الوظيفي؟

نعم  لا

2. هل تجد سهولة في تأدية عملك؟

نعم  لا

3. هل توجد عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟

نعم  لا

4. أنا راضي عن وظيفتي مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟

نعم  لا  نوعا ما

5. وظيفتي تحقق لي قيمة اجتماعية؟

نعم  لا

6. هل لديك معلومات دقيقة عن طبيعة عملك؟

نعم  لا  نوعا ما

7. هل تشجع الإدارة العليا الآراء و المقترحات و الأفكار؟

نعم  لا  نوعا ما

8. هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف و الإدارة العليا؟

نعم  لا

إذا كان لا، لماذا؟.....

9. هل الواجبات المسندة إليك واضحة؟

نعم  لا  نوعا ما

10. هل يساعدك مناخ العمل على بذل أقصى جهدك؟

نعم  لا  لا أعلم

### ثالثا: محور الأداء

11. هل تستخدم كل طاقاتك في عملك؟

نعم  لا  نوعا ما

12. أنا راضي عن مستوى أدائي الوظيفي؟

نعم  لا  نوعا ما

13. هل رضاك عن مستوى أدائك راجع لمسئوليتك في المؤسسة؟

نعم  لا  لا أدري

14. هل تمدك الإدارات و الأقسام بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية؟

نعم  لا  نوعا ما

15. هل تحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة؟

نعم  لا  نوعا ما

16. هل أدائك يقتصر على ما تطلبه الوظيفة؟

نعم  لا

17. هل ترى أن عملك يناسب كفاءتك؟

نعم  لا  لا أدري

18. لو عرض عليك عمل في مكان آخر وبأجر مرتفع هل تترك هذا العمل؟

نعم  لا

لماذا؟.....

19. ما مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله؟

عالي  متوسط  ضعيف

20. هل سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة؟

نعم  لا

21. هل تعتقد أن التعويضات المالية التي توزع على الموظفين ( غير الرواتب الشهرية ) تتم بشكل عادل؟

نعم  لا  نوعا ما

22. هل ترى أنه من الضروري هناك تدريب وتأهيل مستمر للموظفين على مختلف المستويات؟

نعم  لا  لا أدري

23. هل حصلت على تأهيل وتدريب قبل البدء بعملك الحالي؟

نعم  لا

24. هل هناك فرص للترقية والتقدم في العمل؟

نعم  لا

25. أنا راضي عن آليات الترقية المعتمدة من طرف المنظمة ووقت الحصول عليها؟

نعم  لا  نوعا ما

26. هل نظام التحفيز مناسب ويحقق رغباتك؟

مناسب  غير مناسب  لا أدري

27. هل تؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية؟

نعم  لا

28. هل هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

29. هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا؟

نعم  لا

30. هل ترى أن الرضا يؤثر على أداء الموظفين؟

نعم  لا