

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن - البويرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

تحت إشراف الأستاذ:
*د/ يحيياوي احمد

إعداد الطالب:
* ادريسي حسين

لجنة المناقشة

أ/: طابوش مولود جامعة البويرة.....رئيسا
د/: يحيياوي احمد جامعة البويرة.....مشرفا ومقررا
د/: مداحي محمد جامعة البويرة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

شكر و عرفان

الشكر والحمد أولاً وقبل كل شيء لله سبحانه وتعالى الذي منحنا القوة والقدرة على إتمام هذا العمل وفتح لنا سبل النجاح.

أما بعد نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور يحياوي احمد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة و ارشادته ونصائحه الهامة.

كما نتوجه بخالص الشكر وأطيبه إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى الناس

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

إلى مصدر الأمان والحنان والتي ألهمت عزمي ولقنتني دروس التفاؤل
والأمل فأشرقت أيامي بها أمي الغالية.

إلى إخوتي رفقاء دربي الذي تجمعني بهم المحبة والأخوة
حكيم، نبيلة، آمال، سهام.

إلى عمتي العزيزة مليكة.

إلى الكتكوتات الصغيرتين إلينا و أليسيا وآبائهن موح ومراد.

إلى أعمامي وعماتي.

إلى أخوالي وخالاتي.

وكل أفراد العائلة.

إلى أرواح أجدادي رحمهم الله.

فهرس المحتويات

الفهرس

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | شكر و عرفان |
| I | الفهرس |
| II | فهرس الجداول |
| II | فهرس الأشكال |
| أ | مقدمة |
| | الفصل الأول : مدخل إلى الرضا الوظيفي |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي |
| 03 | المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي |
| 06 | المطلب الثاني : نماذج و نظريات الرضا الوظيفي |
| 11 | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي |
| 15 | المبحث الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي و مؤشرات و أبعاده |
| 15 | المطلب الأول : أساليب قياس الرضا الوظيفي |
| 21 | المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي |
| 24 | المطلب الثالث : أبعاد الرضا الوظيفي |
| 28 | المبحث الثالث : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي و أسباب الاهتمام به |
| 28 | المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي |

| | |
|----|---|
| 31 | المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي |
| 32 | المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي |
| 34 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني : مدخل إلى أداء الموظفين في المؤسسة الخدمية |
| 36 | تمهيد |
| 37 | المبحث الأول : ماهية أداء الموظفين المؤسسة الخدمية |
| 37 | المطلب الأول : مفهوم أداء الموظفين |
| 40 | المطلب الثاني : عناصر أداء الموظفين |
| 44 | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء الموظفين |
| 49 | المبحث الثاني : تقييم أداء الموظفين في المؤسسة الخدمية |
| 49 | المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الموظفين |
| 51 | المطلب الثاني : أهداف و أهمية تقييم أداء الموظفين |
| 54 | المطلب الثالث : خطوات تقييم أداء الموظفين و طرقه |
| 70 | المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين |
| 70 | المطلب الأول : الثقافة و الولاء و تأثيرهما على أداء الموظفين |
| 74 | المطلب الثاني : تأثير الحوافز على أداء الموظفين |
| 76 | المطلب الثالث : الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين |
| 78 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن |
| 80 | تمهيد |

| | |
|-----|--|
| 81 | المبحث الأول : تقديم عام لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن |
| 81 | المطلب الأول : بطاقة فنية لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن |
| 82 | المطلب الثاني : التقسيم الإداري لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن |
| 84 | المطلب الثالث : ابرز التظاهرات و النشاطات المبرمجة |
| 85 | المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة |
| 85 | المطلب الأول : منهج و مجتمع الدراسة |
| 87 | المطلب الثاني : أدوات الدراسة |
| 90 | المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة |
| 93 | المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة |
| 93 | المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص العينة |
| 97 | المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان |
| 109 | المطلب الثالث : اختبار الفرضيات |
| 118 | خلاصة الفصل |
| 120 | الخاتمة |
| 125 | ملخص البحث |
| 126 | قائمة المراجع |
| | قائمة الملاحق |

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | نوع الشكاوي و عدد العمال | 22 |
| 02 | نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين | 58 |
| 03 | نقاط تقييم المعايير أو السمات | 59 |
| 04 | بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير | 61 |
| 05 | متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقسمها | 87 |
| 06 | معامل الارتباط درجة كل محور والدرجة الكلية من الاستبيان | 90 |
| 07 | معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان | 91 |
| 08 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 93 |
| 09 | توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر | 94 |
| 10 | توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة | 95 |
| 11 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 96 |
| 12 | نتائج إجابات أفراد العينة عبارات الرواتب والمكافآت في محور الرضا الوظيفي | 98 |
| 13 | نتائج إجابات أفراد العينة عبارات الترقيات والاستقرار الوظيفي | 100 |
| 14 | نتائج إجابات أفراد العبارات ظروف وبيئة العمل في محور الرضا الوظيفي | 102 |

| | | |
|---------|--|----|
| 106-104 | نتائج استجابة أفراد العينة لمحور الأداء | 15 |
| 110 | معامل الارتباط بين عبارات الرواتب والمكافآت والأداء الوظيفي | 16 |
| 111 | معامل الارتباط بين عبارات الترقيات والاستقرار الوظيفي وتحسين أداء الموظفين | 17 |
| 112 | معامل الارتباط بين عبارات ظروف وبيئة العمل والأداء | 18 |
| 113 | فروق إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس | 19 |
| 114 | فروق في الإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن | 20 |
| 115 | فروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الإقدمية في الوظيفة | 21 |
| 116 | فروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي | 22 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 07 | هرم تدرج الحاجات لماسلو | 01 |
| 10 | خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة | 02 |
| 40 | الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء | 03 |
| 42 | عناصر أداء الموظف | 04 |
| 45 | العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء | 05 |
| 46 | العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله | 06 |
| 56 | خطوات تقييم الأداء | 07 |
| 63 | منحنى التوزيع الإجابري | 08 |
| 71 | تأثير الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي | 09 |
| 75 | العلاقة بين الحوافز والأداء | 10 |
| 93 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 11 |
| 94 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 12 |
| 95 | توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة | 13 |
| 96 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 14 |

مقدمة

قوة المؤسسة لا تكمن في عدد مواردها البشرية فحسب، وإنما في إمكانياتها وقدراتها والمدى الذي تساهم به في مجال تحقيق أهدافها.

فالفرق بين المؤسسة الناجحة، والمؤسسة الفاشلة هو نوعية الموارد البشرية لذلك تعمل المؤسسات على تسخير جل جهودها ومختلف وسائلها في تعزيز رضا الموظفين بها، وإن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتحسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة. والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسات.

فالرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه.

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة كان سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم.

وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي التي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

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

مقدمة

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

وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين وما هي سبل تحقيقه وكيفية تقييمه؟

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

1- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟

2- هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟

3- ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء؟

فرضيات الدراسة

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

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت و الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترتيبات والاستقرار في العمل وبين الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف وبيئة العمل والأداء الوظيفي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، والاقدمية في العمل).

أهمية الدراسة

يتطلب الحصول على موظفين مميزين في المؤسسات الخدمية مستوى عال من الكفاءة، وهذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قبول عام للوضع الذي يعمل فيه الموظف وتتبع عن رضاهم الوظيفي، حيث برزت أهميته في إظهار عنصر الرضا عن العمل في فعالية برامج هذه المؤسسات، حيث كانت النتائج واضحة في انعكاس هذا

مقدمة

العنصر بصورة مباشرة على أداء الموظفين . كما تتجلى هذه الأهمية في التركيز على الرضا الوظيفي وكل ما له علاقة بتحسين ورفع مستويات أداء الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي يبين لنا الحالة الشعورية للموظف سواء كانت ايجابية أو سلبية التي تدفعه لأداء عمله بكل جدية، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو الأسئلة التي قدمت في الإستبانات الموزعة على الموظفين في في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة والتي عبروا فيها عن آرائهم حول الرضا الوظيفي وكيف يساعد في الرفع من جودة أدائهم، مما يستدعي فهم النقائص و الاحتلالات، ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في حياة المؤسسة عامة وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغيير والحركية المستمرة.

أهداف الدراسة

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

- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.
- أن الرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية.
- هدفتنا من تقديم الاستبيان على موظفي مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة في الدراسة التطبيقية لقياس مستوى رضاهم، وكذا تحليل الاستبيان بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي تبين مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي تبقى الإدارة على اطلاع دائم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

أسباب اختيار الموضوع

- كان وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب من أهمها:
- غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فاعلية الرضا الوظيفي للموظفين.
- التطرق إلى المشاكل الإدارية القائمة بسبب التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات لخطورتها من جهة، ولانعدام الحلول العلمية لهذه المشكلات من جهة ثانية.
- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للمؤسسات، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

حدود الدراسة

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- 1- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة حيث شملت هذه العينة كل العاملين بها، إداريين وموظفين وأعاون... .
- 2- **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة.
- 3- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018 - 2019.
- 4- **الحدود الموضوعية**

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا أداء الموظفين ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين، الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة وتحليل نتائجها.

منهج وأدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج المتوافقة مع هذا الموضوع، ففي الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة .

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا، وذلك بعرض قائمة استبيان على عينة عشوائية من الموظفين بالمؤسسة، ومن جميع الفئات مع التركيز أن تكون أكثر تمثيلا للموظفين، كما يعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداما في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث، وذلك قصد تصنيف وتحليل الآراء و المواقف و معالجة بيانات " Spss " التي تجمع بواسطته، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي وترجمتها إلى نسب وتكرارات الاستبيان وكذا برنامج Excel .

الدراسات السابقة

أ- دراسة عيساوي وهيبة 2012/2011 بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك تصور ايجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية، وان هناك انخفاض نسبي للرضا الوظيفي للأفراد مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة التنظيمية (الجانب المعنوي، والسلوكي) في التأثير على الرضا الوظيفي.

ب- دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي وقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية ، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم .

صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة مشاكل وصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بمجهر الموضوع.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل الدراسة معقدة وتحتاج لمعرفة واسعة وكبيرة بهذه العلوم.

هيكل الدراسة

في هذا الشأن اعتمدنا على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية جاء **الفصل الأول** بعنوان " مدخل إلى الرضا الوظيفي " حيث تناولنا ماهية الرضا الوظيفي ومختلف آليات لتحقيقه، أساليب قياس الرضا الوظيفي ومؤثراته وأبعاده، وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى البرامج الداعمة للرضا وأسباب الاهتمام به.

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

مقدمة

وفي الفصل الثالث والأخير المسمى بـ " دراسة حالة في بديرية النشاط الاجتماعي والتضامن البويرة" ، قمنا بمعالجته من خلال البدء بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، مع تبويب وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي النهاية أهم النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

تمهيد

إن نجاح مؤسسة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين أدائهم و اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمؤسسة.

فالرضا الوظيفي يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث، مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعرف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يتركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل. هنا سنتعرف على الرضا الوظيفي، و مفهومه بصفة عامة.

أولا : تعريف الرضا الوظيفي

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

(أ) - تعريف الرضا

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلا، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه¹.

أما اصطلاحا: فيعرف أمبل (Hample) الرضا بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه².

من خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، ط4 ، دار صادر، بيروت، المجلد 5 ، 2005 ص 168.

² - عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، ط2 ، دار مكتبة عين شمس ، القاهرة 1998 ، ص 122.

ب) - تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعريفات عديدة، تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن هناك تعريف موحد وعامة لمفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي، أي لأن الشيء الذي يمكن أن يمثل رضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا، عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه ستون (Stone) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها¹. أما الأستاذ لولر (Louler) فعرفه " أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل² ".

أما ميدل ميست وهيت (Middlemist et Hitt 1988) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين³. وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون⁴.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومنهم من يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه، يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية :

1- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 53.

3- محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 195.

4- مؤيد سعيد السالم، (إدارة الموارد البشرية) مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 354.

- 1- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمؤسسة.
- 2- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
- 3- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- 4- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي¹:

- أ) - أهمية الرضا الوظيفي للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- ب) - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

¹ - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ،م)، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 192 - 191.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

(ج) - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

المطلب الثاني : نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المؤسسة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن) وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين، نذكر منها ما يلي:

1- نظريات الحاجة

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساس أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

أ) نظرية تدرج الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم.¹

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 113 .

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية** : وهي الحاجات الأساسية كالحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجر المناسب.
- **حاجات الأمن** : وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر ...
- **الحاجة إلى الانتماء** : وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير** : وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ،
- **الحاجة إلى تحقيق الذات** : وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي.

الشكل (1) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 116 .

ب) نظرية الدرر: قدم الدرر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات¹ :

- **حاجات البقاء** : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- **حاجات الارتباط** : و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.
- **حاجات النمو** : و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 133 .

و تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

ج) نظرية الانجاز لمكلياند: اقترح ماكلياند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي¹:

- **الحاجة إلى الانجاز :** و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل.
 - **الحاجة إلى الانتماء :** و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين.

- **الحاجة إلى السلطة أو النفوذ :** و هي الرغبة في التحكم و التأثير في الآخرين.
 و خلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، و عدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، بالرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

2- نظرية العاملين لهرزبرج

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسمها نظرية العاملين حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

المجموعة الأولى : وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

- القدرة على إنجاز العمل .
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين .
- الحصول على تقدير و احترام الآخرين .
- فرص الترقية و التقدم في العمل .
- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.

- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.

- العلاقة بين الفرد و زملاؤه.

- نمط القيادة والإشراف وسياسات المؤسسة وأساليب إدارتها.

و قد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من التأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها¹:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج

و مؤيديه.

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، و بعض العوامل

الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا كسياسة المنظمة.

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا وإنما قياس كيفية لحالة الرضا وعدم الرضا.

3 - نظريات المقارنة

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، و البحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض

النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل

بين بعض العوامل، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

1- نظرية العدالة لأدمز (1963): تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة

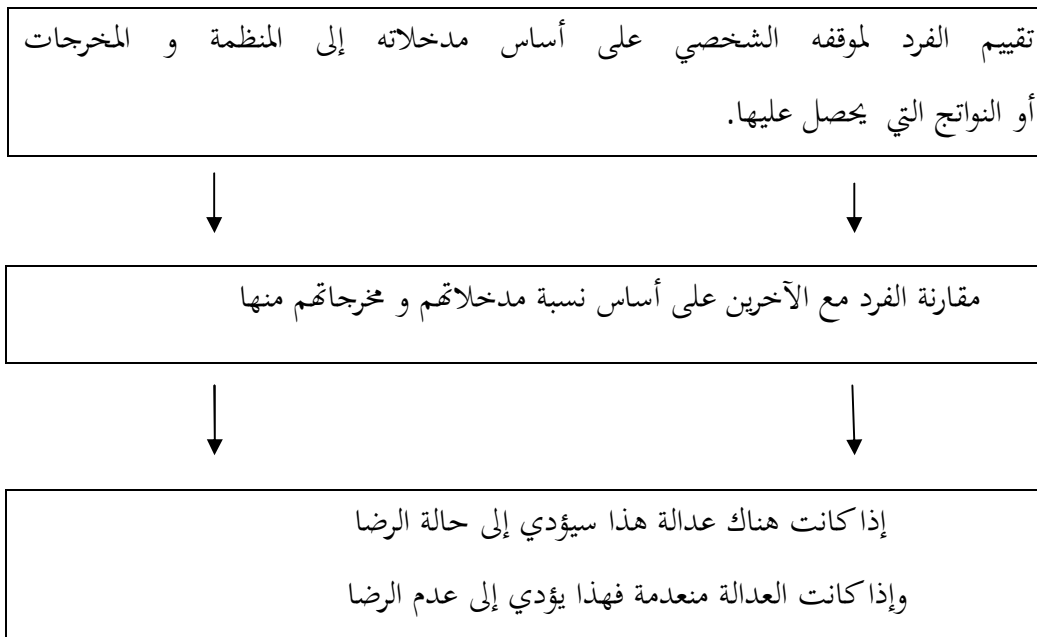
الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، و اعتبر أدمز

أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المؤسسة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على

¹ - صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981 ، ص 294 .

العوائد مثل الأجر و الترفيات و التأمينات الصحية، و بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها¹

الشكل (2) : خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر : بتصرف من رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص162 .

ب- نظرية التوقع (vroom1964) : تركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.²

وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي³ :

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.

¹ - نبيل النجار، الإدارة اصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993، ص15 .

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط8، 2002، ص 154 .

³ - رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص133 .

- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت.

ج- نظرية القيمة للوك: وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقاً من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء¹:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر .

- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريد من عوائد يري أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي²:

1- الأجور والرواتب

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

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 299 .

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 176 - 178 .

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

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

2 - محتوى العمل وتنوع المهام

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

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

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

3 - إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل

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

4 - فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد

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

5 - نمط القيادة

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

6- الظروف المادية للعمل

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

7- عدالة القائد

أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أن يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:

- 1- **العوامل الذاتية (الشخصية):** أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية و غيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.
 - 2- **العوامل التنظيمية (المؤسسية):** أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها، العلاقة بالرؤساء والزملاء، إجراءات العمل وشكل الدوام، ظروف وشروط العمل.
 - 3- **العوامل البيئية:** وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع.
- ومن خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي:

- المكافآت و الأجور .

- طبيعة ومضمون العمل .

- الإشراف و العلاقة مع الزملاء .
- المحيط المادي للعمل .
- وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:
- **الأجور و المكافآت :** ويضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء، و تبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.
- **طبيعة ومضمون العمل :** ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات و الشروط (القدرات، الاستعدادات ، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.
- **الإشراف و العلاقة مع الزملاء :** ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.
- **المحيط المادي للعمل:** ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات و متطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.

المبحث الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته وأبعاده

إن القياس الدقيق للرضا يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في مؤسساتهم ، وأن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي وأبعاده للعاملين لديها.

المطلب الأول :أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

أ- المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

1-الغياب : تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم العملية والخاصة.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومنتفق عليها لقياس معدل الغياب¹ إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة

¹ - محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص 42- 41.

1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي¹ :

مجموع غياب أيام للأفراد

$$\text{مجموع أيام الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}}{100 \times}$$

عدد أيام العمل X متوسط عدد الأفراد

مجموع أيام الغياب للأفراد : يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

متوسط عدد الأفراد العاملين : ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

عدد أيام العمل : تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

2- ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}}{100 \times}$$

مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة² .

3- معدل الأمن والسلامة المهنية : تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة عدم الرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها³ .

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ، ص 405 .

² - محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص42.

³ - محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص ص 288 - 289.

ب - المقاييس الذاتية

إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين:

تقسيم الحاجات: تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيماً عاماً للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلاً...، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

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

ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً دليل وصف العمل **J.D.I.*** وضعه هولين **Hullin** واستبيان منسوتا للرضا **M.S.Q.****.

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

1- طريقة ليكارت (Likert)

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ:

- أوافق بشدة - أوافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء،¹ "وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

¹ - محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص 43 .

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

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

- 1- تعتبر طريقة ليكارت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- 2- إن طريقة ليكارت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.
- 3- إن الفرد في طريقة ليكارت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص¹.

ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

2- طريقة هرزبيرغ Herzberg

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- 1 - الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.
- 2 - الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس².

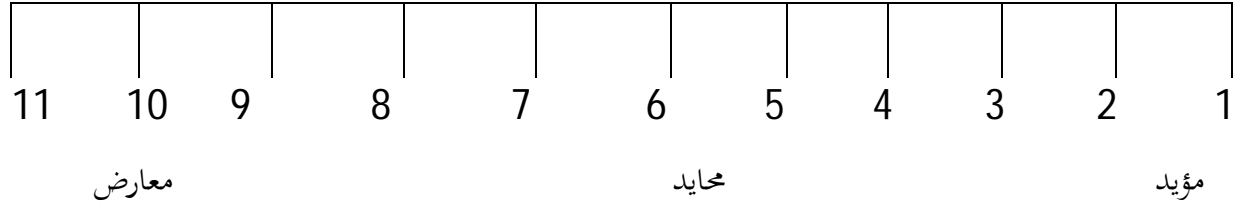
3- طريقة ثرستون (Thurstone)

وضع كل من chavet et thurstone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على من مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين. ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11) قسما أو فئة) ، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة

¹ - محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 1999 ، ص ص 122 - 123.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 415 - 416.

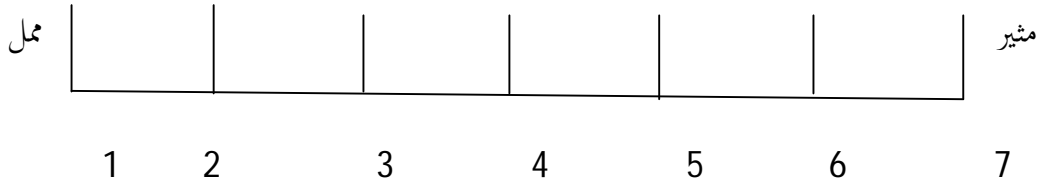
(11) والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة 06 وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (01) إلى 11 تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات¹."

4- طريقة أوزجود osgood

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثل صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة :



¹ - محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص: 44 - 45.

وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معيناً من جوانب العمل محتوي العمل، الأجرة، الإشراف... الخ يكون هذا المجموع ممثلاً لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويولي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس¹.

5- طريقة جثمان Guttman

حاول فيه Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطاً هاما هو أنه إذا وافق الفرد على عبارة معينة ، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبياً، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظياً عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة².

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 414 - 415.

² - محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق ، ص ص 123-124.

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

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

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين¹ :

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

2- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.

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

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.

- تدهور الإنتاجية.

- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

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

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

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

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

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

جدول رقم (1) : نوع الشكاوي وعدد العمال

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

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

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم ، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3- الإضراب : مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

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

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

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

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

5- الرضا عن العمل والإصابات : تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس.

فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله¹، وأيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 50 .

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها. عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

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

المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد الرضا الوظيفي، و من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكليين التاليين¹ :
 أولاً - الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً بيده أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

ثانياً - الرضا النوعي (الجزئي) : ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتنفيذ معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

كما تشير أيضاً الأبحاث العملية والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة الذي يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها بسبب ضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي وهنا سنذكر بعض نواتج العمل الأساسية التي تأثر على الرضا الوظيفي :

أ- الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

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

¹ فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان ، 2000 ، ص 221.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي و مقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير.....الخ، ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يجعلها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول " :أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح." بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل¹ .

ب- الرضا الوظيفي وضغوط العمل

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه "الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل² ":

وجد كل من ستيفي وجونز (1988 م)، أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لساندر، وفولكس ونوبلت (1955 م)، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19 % أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص -204 205.

² - إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص 78.

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

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

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

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

ج- الرضا الوظيفي ودوران العمل

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل¹ :

¹ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص- 133 .

يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
 - الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
 - الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
 - التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.
- ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:
- **تكاليف التعيين:** وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل تكاليف الإعلانات والاختبارات... الخ.
 - **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

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

المبحث الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي وأسباب الاهتمام به

تعتبر البرامج الداعمة للرضا الوظيفي متنوعة تسعى جميعها إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى العالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعور الموظفين بالانتماء في المؤسسة والعمل من أجل تحقيق أهدافها، وهناك أيضا عدة أسباب داعية للاهتمام بالرضا الوظيفي كارتفاع درجة الرضا الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة وهذا ما يستتقر إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي¹:

1- برامج صيانة القوى العاملة

تمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- أ - تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث...الخ.
- ب - معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة...الخ.
- ج - تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.

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

¹- محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص 274 .

3- برامج الرفاهية الاجتماعية

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

4- برنامج الأمن و السلامة المهنية

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

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

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

- بيئة العمل المادية و ظروفها.

- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج - تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها

وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق... الخ.

ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... الخ. وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأضرار العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المدرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستحمام... الخ.

د - تدريب العاملين

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

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

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

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

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

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

5 - برامج الرعاية الصحية

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

6 - برامج فرق العمل المدارة ذاتية

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

7- برامج حلقات الجودة

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

8 - برامج الجودة الشاملة

نظرا لعدة عراقيل لصيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء... إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح

المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجوودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها:

- الثقافة التنظيمي.
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- النمط القيادي.
- أسلوب تنفيذ الأعمال.
- التدريب.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي ¹:"

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- 3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية للمؤسسة ومدى فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 180 .

المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهمية البالغة في نجاحها و فعاليتها، و لكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج:

1- الانسحاب من العمل

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات و الأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكلين التاليين : الغياب ، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا.

- الغياب

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون. وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، و هذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

- ترك العمل

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل ، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية¹.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت

¹ -راوية حسن ،مرجع سبق ذكره، ص175 .

بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض¹ .

2- التمارض والإصابات

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

- التمارض

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تحرياً من الواقع المعاش أو لتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

- الإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس².

3- التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية. كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 205 .

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204 .

³ - منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141 .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في مؤسسات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماته تجاه الزبائن كما رأينا في هذا الفصل عدة نظريات فسرت الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهزربرغ، نظرية القيمة وغيرها من النظريات، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه منها: الأجر، الترقية، بيئة العمل..... الخ، فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

إضافة إلى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل أساليب عديدة لقياس الرضا الوظيفي، والتي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي، لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، وأهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل ترك الخدمة، معدل الغياب، والثانية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، فعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة وتحليل لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته، وتطرقنا إلى بعض البرامج التي تدعم الرضا من بينها، برامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل... الخ. ومن الأسباب التي تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي مثلا: ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين ولزيادة الرضا هناك سياسات وإجراءات يمكن إتباعها كالعادلة في المعايير لكل الموظفين وإعطائه الفرصة للتطوير من خلال الترقيات.

ولقد عرضنا في نهاية الفصل النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي كالتمارض والشكاوي..... الخ.

الفصل الثاني

تمهيد

اعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم التي أولتها المؤسسات أهمية كبيرة، و هذا الاهتمام هو السر في استمرارها وبقائها ، فالأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر الذي يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء و التغاضي عن الاعتراف بأهمية الأداء قد يؤدي بالمؤسسة إلى الطريق المجهول.

كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء الموظف هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه، كما انه المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة، كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي موظفين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل موظف، نقوم بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاته مثل تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين.

فالإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة.

المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين في المؤسسة الخدمية

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

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

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

أولا - تعريف الأداء

يعكس الأداء حسب بورمان " مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية"¹

يقصد بهذا التعريف أن سلوكات الأفراد إذا كانت ايجابية ستؤدي لا محالة إلى الوصول لأهداف المؤسسة، وإذا كانت سلوكات سلبية ستؤثر حتما على أهداف المؤسسة سلبا.

ويعرف أيضا بأنه " الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف"²

¹ - طویل کریمه، الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل، والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 150.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 219.

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

كما يعرف الأداء على أن " ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹

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

ويشير الأداء إلى أنه " أداء الموظف للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"².

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

كما يقصد به " الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة"³.

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

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

ثانيا : الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

تتعدد هذه الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء من أهمها⁴ :

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244 .

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 33 :

³ - حمداي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة، 2004، ص 40 .

⁴ - نور الدين شنوبي، مرجع سابق، ص 16 .

1- الإلمام بالعمل

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

2- ناتج العمل

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

3- سلوك العامل

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

4- السلوك الاجتماعي

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

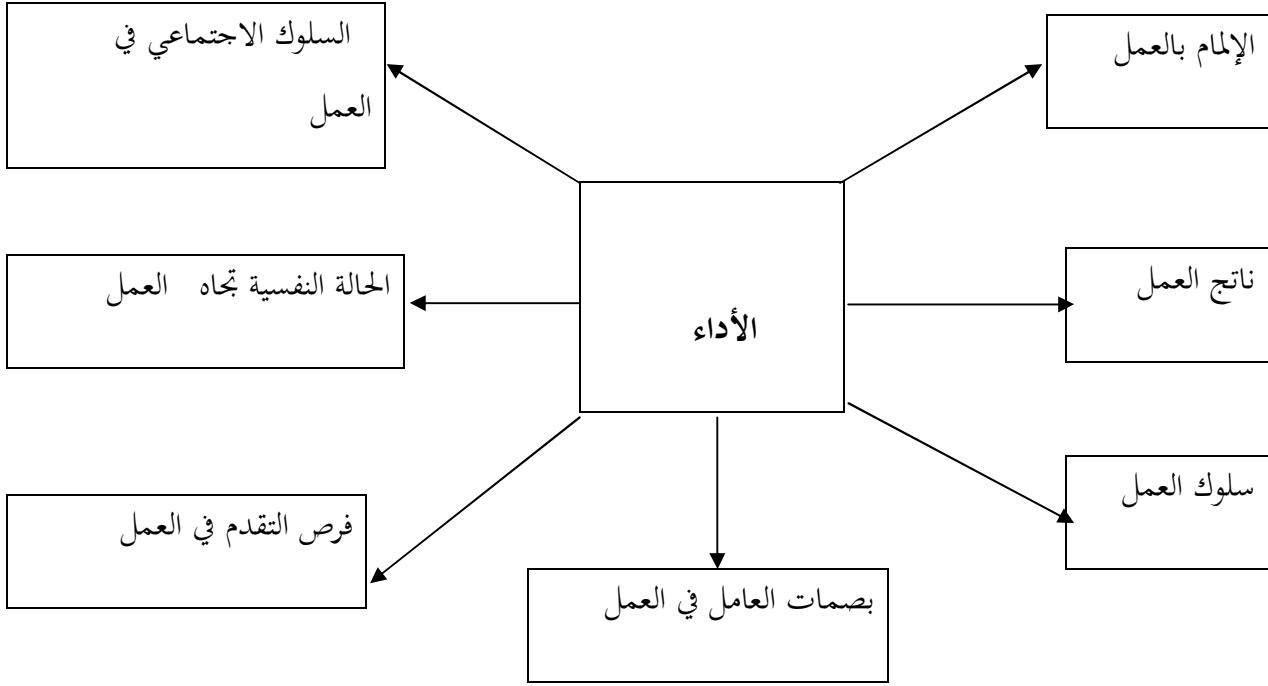
5- الحالة النفسية

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

6- فرص التقدم

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب و الممارسة الميدانية و يمكن أن نلخص ذلك في الشكل رقم (03)

الشكل رقم: (03) الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



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

المطلب الثاني: عناصر الأداء

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

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين¹ :

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

*القدرة على الأداء

*الرغبة في الأداء

كما هو موضح في العلاقة التالية¹ :

مستوى أداء الموظف = القدرة * الرغبة

أ - القدرة على الأداء

فالقدرة تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى

محصلة لعنصرين رئيسيين هما : المعرفة والمهارة أي أن: القدرة = المعرفة * المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازته للعمل

الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها... الخ

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

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامان في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة ، فالموظف قد

يكون ملما بخصائص معلومات كافية لإنجاز العمل ، ولكن هذا ليس كافيا ليجعل منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا

استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

ب - الرغبة في الأداء

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه

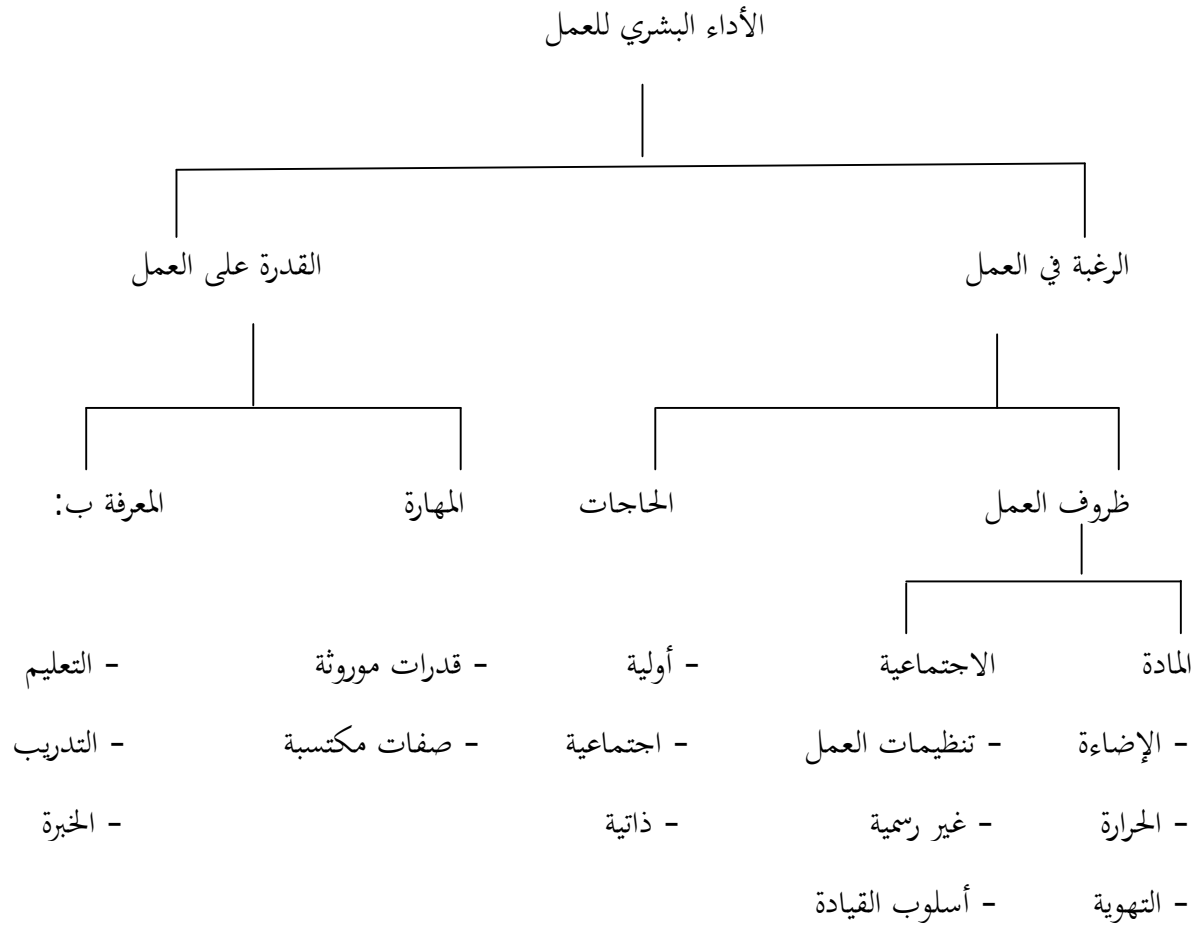
القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان.

وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية

وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ - بن طالب سامية ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010، ص 59 - 60.

الشكل رقم (4) : عناصر أداء الموظف



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

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

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

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

هناك من جعل محددات أو عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر هي:¹

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

أداء الموظف = الجهد المبذول * إدراك الدور الوظيفي * القدرات

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل و كذا درجة دافعيته لذلك، وهذا الجهد حسب Porter تحده قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكتف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل، أما العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة. فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية²:

* أن الخبرة تخفف من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.

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

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

ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي³

والعنصر الثالث يتمثل في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 227 .

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 111 .

³ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216 .

منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلا : زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا...

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

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

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء و هي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها العوامل البيئية و التي هي مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، و أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي¹ :

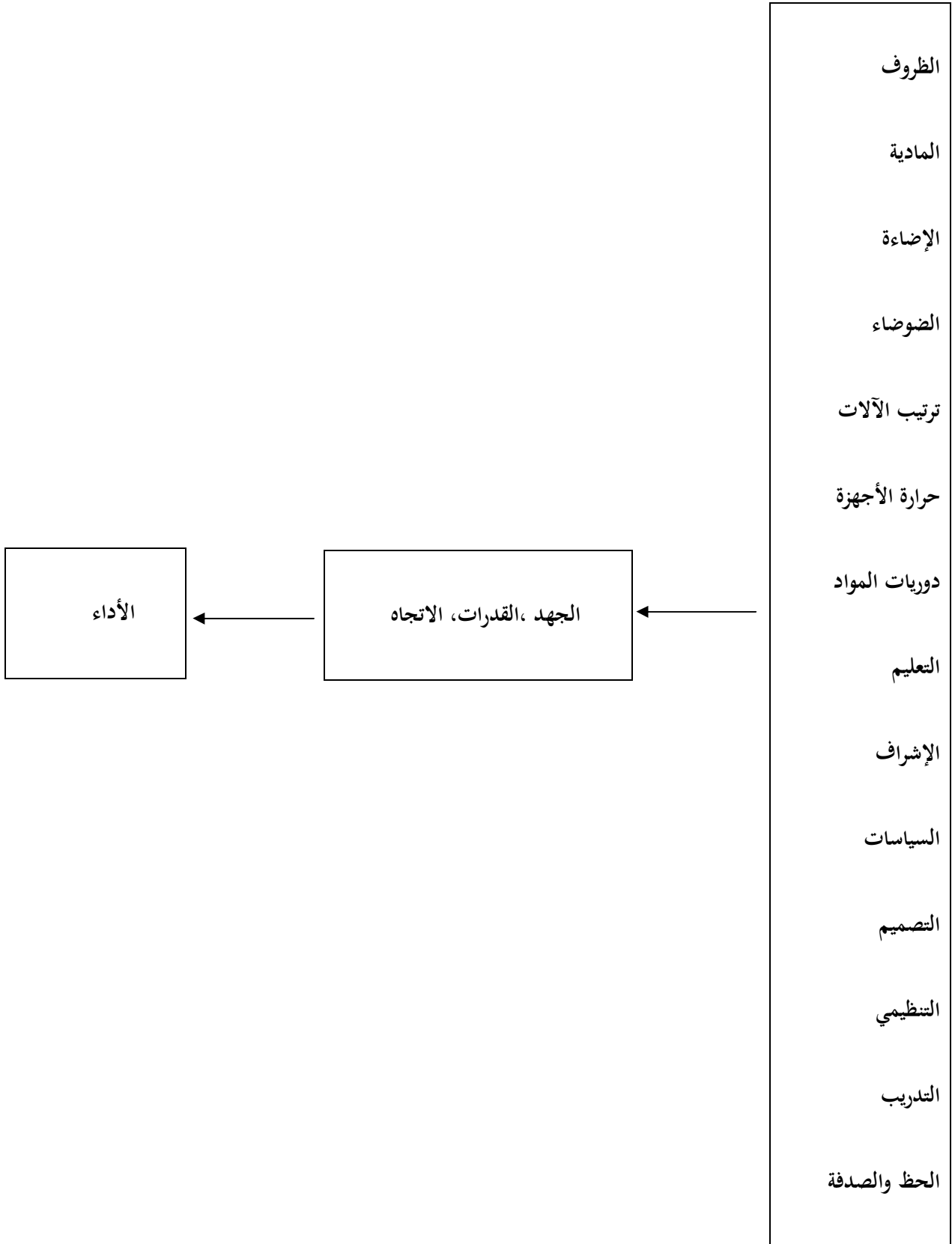
*توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.

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

ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

¹ - ايصولاح زهية ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007 ، ص47.

الشكل رقم (05) :العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.

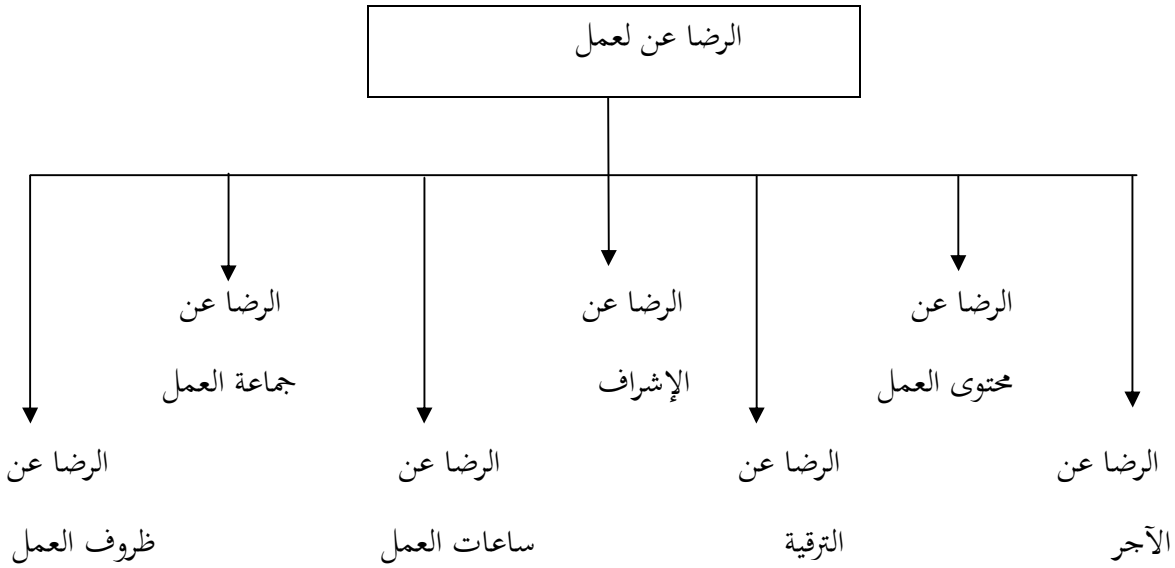


المصدر :راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص218 .

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

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

الشكل رقم (06) :العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله



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

1- الرضا عن الأجر

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

2- الرضا عن محتوى العمل

تبرز علاقة محتوى العمل بالرضا كما يلي:

أ - درجة تنوع العمل

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

ب - درجة السيطرة الذاتية للموظف

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

ج - استخدام الموظف لقدراته

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

3- الرضا عن الترقية

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

4- الرضا عن الإشراف

إن مهمة الإدارة توجيه الموظفين أثناء العملية الإنتاجية من أجل أداء فعال، ويمكننا التمييز بين نوعين من الإشراف، فهناك نوع من المشرفين الذين يركزون اهتمامه على المرؤوسين، وذلك من أجل تنمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم ، وتفهم أوضاع الموظفين وهو ما يؤدي إلى خلق جو الرضا في أوساط العمل، وهناك بعض المشرفين يركزون اهتمامهم على الإنتاج.

ويعتبر الحافز المادي الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف المسطرة مع إهمال العلاقة الإنسانية، وعدم تفهم أوضاع الموظفين وبالتالي فإن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ترتفع في هذه الحالة رغم تحقق الأهداف.

5- الرضا عن ساعات العمل

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

6- الرضا عن جماعة العمل

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

7- الرضا عن ظروف العمل

ويعتبر الاهتمام بظروف العمل من أول الاهتمامات التي انصبت عليها الدراسات في بداية القرن، وذلك بغية تحديد العلاقة بين ظروف العمل ومستوى الإنتاجية، فلقد اهتم العلماء بمتغيرات ظروف العمل (كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء، ووضع الموظف أثناء العمل بالأداء الإنتاجي).

فالعلاقة بين هذه المتغيرات والحالة النفسية للموظفين وعلى رضاهم والواقع يثبت أن سوء الظروف يؤدي إلى حالة عدم الرضا، وتظهر دلائلهم في ارتفاع مؤشرات التغيب وارتفاع معدلات الدوران.

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

المبحث الثاني : تقييم أداء الموظفين في المؤسسة الخدمية

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، في هذا المبحث سنحاول دراسة كل ما يتعلق بهذه العملية وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بها من تعريف وأهمية وأهداف ومراحل... الخ.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

أولاً : تعريف تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني " قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم ¹ " فالقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج نجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها ² .

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في انجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

يعرفه آخرون على أنه " :تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً ¹ " .

¹- الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 198 .

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 406 .

ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء انجازه لواجباته.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً، مستمرة، وهي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد.

من خلال التعاريف المذكورة سابقاً نستخلص بأن عملية تقييم الأداء عملية إدارية تعتبر عملية تحديد الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وبالتالي هي وظيفية منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

بمراجعة التعاريف السابقة يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية³:

- 1- إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.
- 2- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر وغالباً ما يكون الرئيس المباشر ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.
- 3- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- 4- يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.
- 5- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

¹- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق 21، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 270.

²- محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 208.

³- عبد الباري إبراهيم و آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص ص 170 - 171.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة جدا لدى أي مؤسسة تسعى لتحقيق الأفضل وفي هذا المطلب سنعرف على أهمية وأهداف تقييم الأداء في المؤسسة.

ثانيا : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي¹:

1- تخطيط الموارد البشرية

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، فلذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الموظفين.

2- تحسين الأداء وتطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعوا الكمل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني التخصص أو الإداري فان الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير

المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹- خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 152 - 153.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية

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

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم بتقييم وعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت.

5- استخدام عمليات النقل والترقية

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

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات.... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة، الآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن

للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير، والفرد العامل نوجزها في ما يلي:

أ- على مستوى المنظمة : تتمثل في¹:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة.
- 2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- 3- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- 4- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ب- على مستوى المدراء : تتمثل في² :

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- فهو لجنة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية من مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدرتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم

¹-الهيبي خالد عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص ص 200 - 201.

²-محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 209 .

وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج- على مستوى الفرد العامل: تتمثل في¹ :

- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط للموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه

تقييم الأداء عملية مهمة تحتاج إلى خطوات وطرق لتفعيلها وهذا ما سنتعرف عليه فيما يلي:

أولاً- خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقاً كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لا بد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم وهي كما يلي²:

¹- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 271.

²- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ص 280 - 282.

أ- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية.

1- تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

2- اختيار طريقة التقييم: هنالك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

3- تحديد دورية التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها.

4- تحديد المقيم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق.

5- تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية تقييم يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف المقيم، إذ لا يوجد شيء سيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح.

6- علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أو الفئة منهم أو لتبقى النتائج سرية.

7- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف التي تسعى إلى تحقيقه.

8- التظلم من نتائج تقييم الأداء: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط

للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة والفائدة من فتح هذا الباب أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التنظيم بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

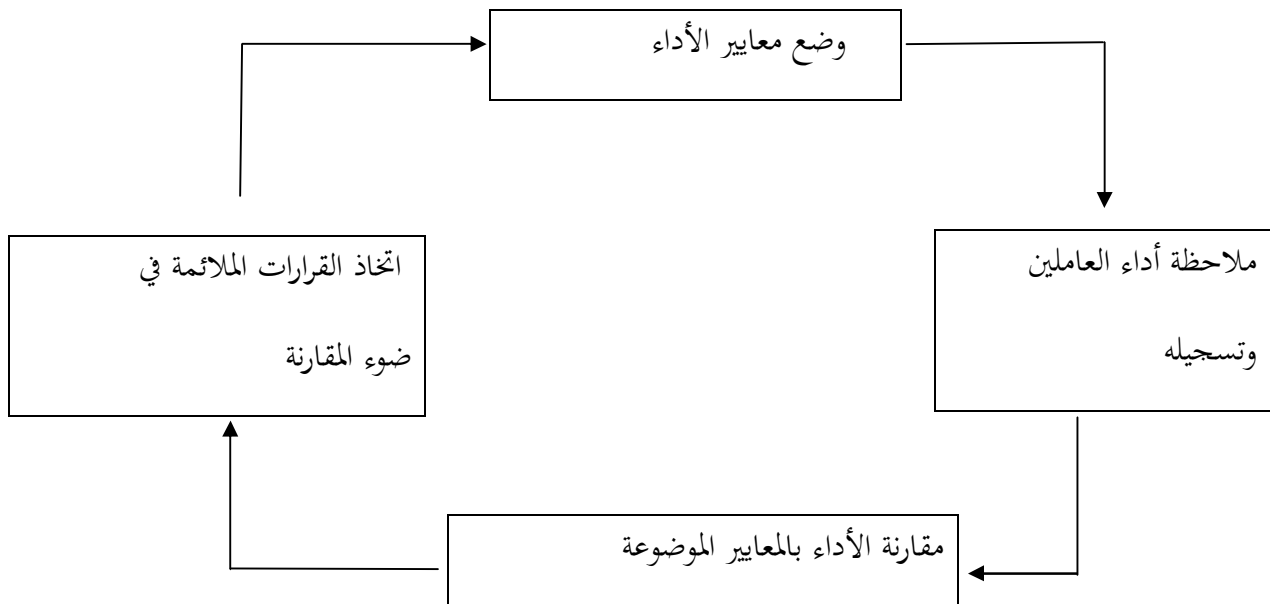
9- تصميم استمارة التقييم : استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها... الخ، وهناك حقلا يضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء ثم تاريخ تنفيذ التقييم.

ب- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي

يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي:

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
- 2- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 4- اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة ترقية، مكافأة، فصل.... ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم

الشكل رقم(07): خطوات تقييم الأداء



المصدر : نفس المرجع السابق، ص 280 .

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو "1" الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات، منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقييم وأدناه توضيحاً لكل من هذه الطرق أو المقاييس ومزايا وعيوب كل منها في تقييم الأداء. وهذا ما سنوضحه فيما يلي :

أ- الطرق التقليدية في التقييم

وينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

1- طريقة الصفات أو السمات

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

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي.... الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء العامل والجدول التالي يبين ذلك بوضوح.

¹- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 154 - 166.

الجدول رقم (02) : نموذج صفات و معايير التقييم للعاملين

| الصفات / المقاييس | ممتاز | جيد جدا | جيد | مقبول | ضعيف |
|--------------------------------------|-------|---------|-----|-------|------|
| | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 |
| مستوى الأداء | | | | | |
| العلاقة مع رؤسائه بالعمل | | | | | |
| العلاقة مع زملائه بالعمل | | | | | |
| العلاقة مع المراجعين | | | | | |
| تحمل المسؤولية | | | | | |
| المحافظة على أوقات الدوام الرسمي | | | | | |
| الدقة في إنجاز العمل | | | | | |
| السرعة في إنجاز العمل | | | | | |
| القدرة على اتخاذ القرار | | | | | |
| الانضباط في العمل | | | | | |
| المهارة الفنية | | | | | |
| روح المبادرة والإبداع | | | | | |
| المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل | | | | | |
| المجموع | | | | | |

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 155 .

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

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

الجدول رقم (03) : نقاط تقييم لمعايير الصفات أو السمات

| الدرجة | النقاط |
|----------|---------|
| ممتاز | 10 نقاط |
| جيد جداً | 8 نقاط |
| جيد | 6 نقاط |
| مقبول | 4 نقاط |
| ضعيف | 2 نقاط |

المصدر : نفس المرجع السابق، ص 156 .

د- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول (1.2) يتم إعداده لتقييم الأداء ويطلق عليه (نموذج تقييم أداء العاملين).

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

ويتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصدر من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

| | | |
|--------|-------|-----------|
| 100-90 | _____ | ممتاز |
| 89-80 | _____ | جيد جدا |
| 79-70 | _____ | جيد |
| 69-60 | _____ | متوسط |
| 59-50 | _____ | مقبول |
| 49 | _____ | فأقل ضعيف |

ز- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

بالرغم من سهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتحيز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى زيادة أو نقصان وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد أو الليونة في التعامل فضلا استخدامهما لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منهما سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.

2- طريقة معايير العمل (الإنتاج)

تستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (04): بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل

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

المصدر: نفس المرجع السابق، ص157.

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الإنتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فانه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.

3- طريقة الرتب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة، وبعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة، وهنالك ثلاث طرق شائعة الاستخدام في طريقة الترتيب هي:

أ- الترتيب التبادلي

ب- المقارنة الثنائية

ج- التوزيع الإجباري

أ- الترتيب التبادلي

ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الأيسر وتستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

ب- الترتيب وفق المقارنة الثنائية

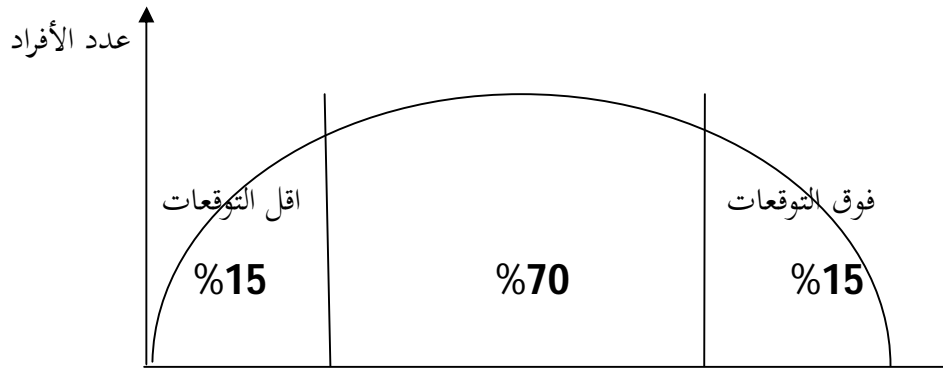
ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولتأخذ المثال التالي فلو فرضنا أن هنالك ثمانية عاملين يراد تقييم أدائهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للانجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا لا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من إنتاجية الثاني فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير منتهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا يستوجب جهدا واسعا في انجاز تلك المقارنات.

ج- طريقة التوزيع الإجباري

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييمهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلا أسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل رقم..... يبين كيفية

استخدام هذه الطريقة فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم % 70 من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و % 15 من الأفراد قد فاقوا هذه التوقعات و % 15 من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فان عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي.

الشكل رقم (08): منحنى التوزيع الإجابري



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 158.

ومن المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيرا.

4- طريقة التقييم المقالي

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

1- كمية وجود الأداء المحقق.

2- المعرفة المتعلقة بوظيفته

3- قدرته على التكيف مع العمل.

4- علاقته مع زملائه والعاملين معه.

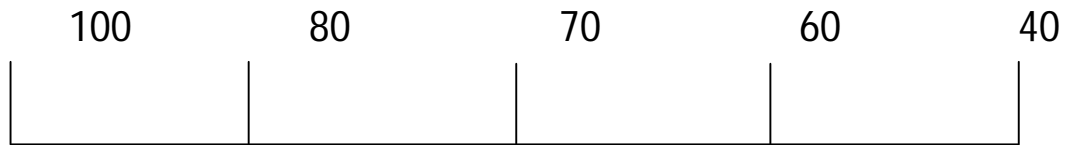
5- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه وهكذا.

ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعتمده المقيم، إذ يعتمد كليا على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية، ولذا فانه من الصعب مقارنة التقييم المقالي، بعضه مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية، والوظيفة التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم.

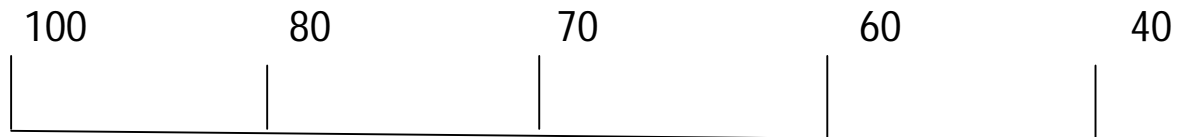
5-المقياس الرتبي البياني

ويتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب الدقة في الأداء، التعاون،.... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي فمثلا:

أ- التقييم من خلال الوصف التقديري



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



| | | | | |
|--------|--------|--------|--------|------------|
| متعاون | متعاون | متعاون | متعاون | غير متعاون |
| جدا | غالبا | أحيانا | نادرا | مطلقا |

ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقويم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير

المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

كمية العمل ← 90

الاستقلالية ← 80

معرفة العمل ← 70

الغياب ← 80

الدقة في الأداء ← 80

التعاون مع الزملاء ← 90

التعاون مع رؤسائه ← 70

560

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

$$80 = 7/570 \text{ درجة}$$

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

100-90 ممتاز

89-80 جيد جدا

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن أن تتلائم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبرتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كلا الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.

ب- الطرق الحديثة في التقييم¹

وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والأساليب التالية:

1- الإدارة بالأهداف

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة، وأن تكون المسميات على هذه الطريقة، فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم تحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية

3- تعطي الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة

4 - متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا

5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية

6- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 162.

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لا بد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:

- أ- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميًا، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميًا ينبغي استبعادها قدر المستطاع وإذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع أوزان نوعي (معياري) لها وبشكل موضوعي.
- ب- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثًا أو حافزًا في إنجازها.
- ج- أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.
- د- أن تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولا تتحمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.
- هـ- أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل لسنة..... الخ بحيث لا يكتفي الإنجاز عموماً بالتوقيت الزمني للإنجاز.
- و- أن يتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له إذ أن مشاركة العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه.
- د- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتماً.
- ح- أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد، العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

2- تقييم الأحداث الحرجة

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب وسيلة لتقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين،

وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك الغير المرضي له، وتوفر له هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساس لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التمييز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أداءه أثناء عمله بصورة عامة ومستوى أداءه بشكل خاص، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة بأنها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهدا ووفقا لغرض متابعة وتدوين تلك الأحداث أو الوقائع وأحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المدين أو المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة.

3- قوائم المراجعة

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددًا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل .

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) كما تتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذا أن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الايجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي فرمما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة، لجميع الوظائف لديها سيما وأن طبيعة وعدد نوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها كما قد تحمل أسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.

4- مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري)

يعتبر أسلوب الاختيار الإلزامي أو الإجباري من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء وتعد هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري وعادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد التي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب وتتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة كبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث : المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات تؤثر على أداء الموظفين سواء بطريقة إيجابية أو سلبية وستتعرف أكثر على هذه المحددات من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : الثقافة و الولاء التنظيمي وأثرهما على الأداء الوظيفي

إن المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها تعمل دائما على مراقبة الثقافة السائدة لديها و درجة ولاء الموظفين لها كونهما يؤثران على الأداء الوظيفي، فثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافة تتميز بها على الآخرين تساعد في رفع أو خفض مستوى الأداء لدى الموظفين، أما الولاء التنظيمي للمؤسسة فهو الذي يولد شعور الموظف بالانتماء لها هذا ما ينعكس على أدائه بشكل إيجابي .

1 - الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

تعدد التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية، لكن عموما يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعليتها، ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل"¹.

وهي " نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى"².

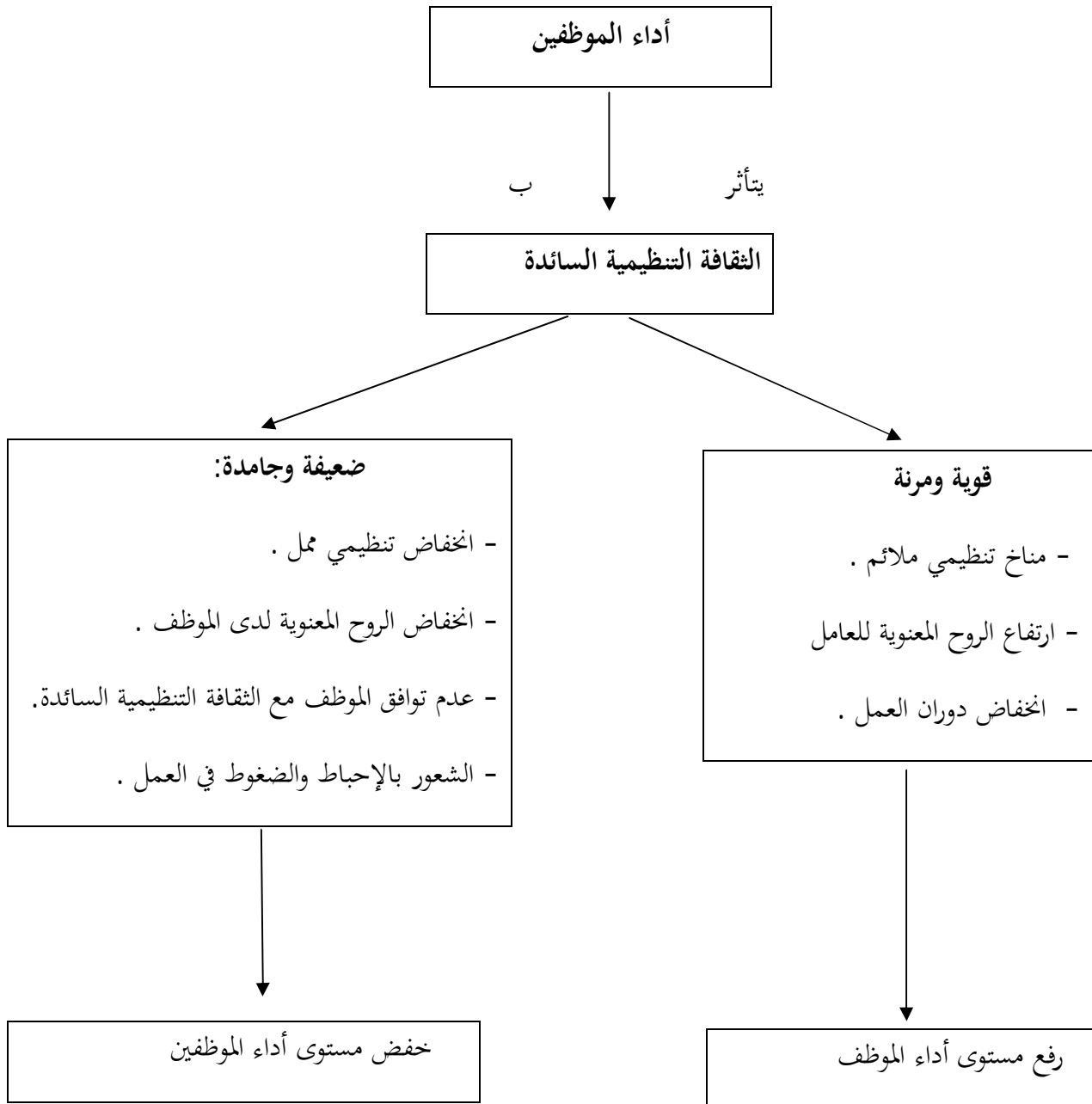
كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة،

وذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة ويمكن توضيحه في الشكل التالي :

¹- سامية بن طالب ، مرجع سابق، ص75 .

²- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص 326

الشكل رقم (09) : تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي



المصدر : نفس المرجع السابق، ص 76.

أ- تأثير الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة¹.

ب- تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة، ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي وأفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين².

2- الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن "حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة." كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العلي والجيد.

¹ - زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 62-61.

² - نفس المرجع السابق، ص 66.

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدتهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة¹.

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

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

• طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة

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

• تقييم أداء الموظف بصفة عادلة

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

• الرضا الوظيفي للموظف

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

¹ - موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 134 .

المطلب الثاني : تأثير الحوافز على أداء الموظفين.

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

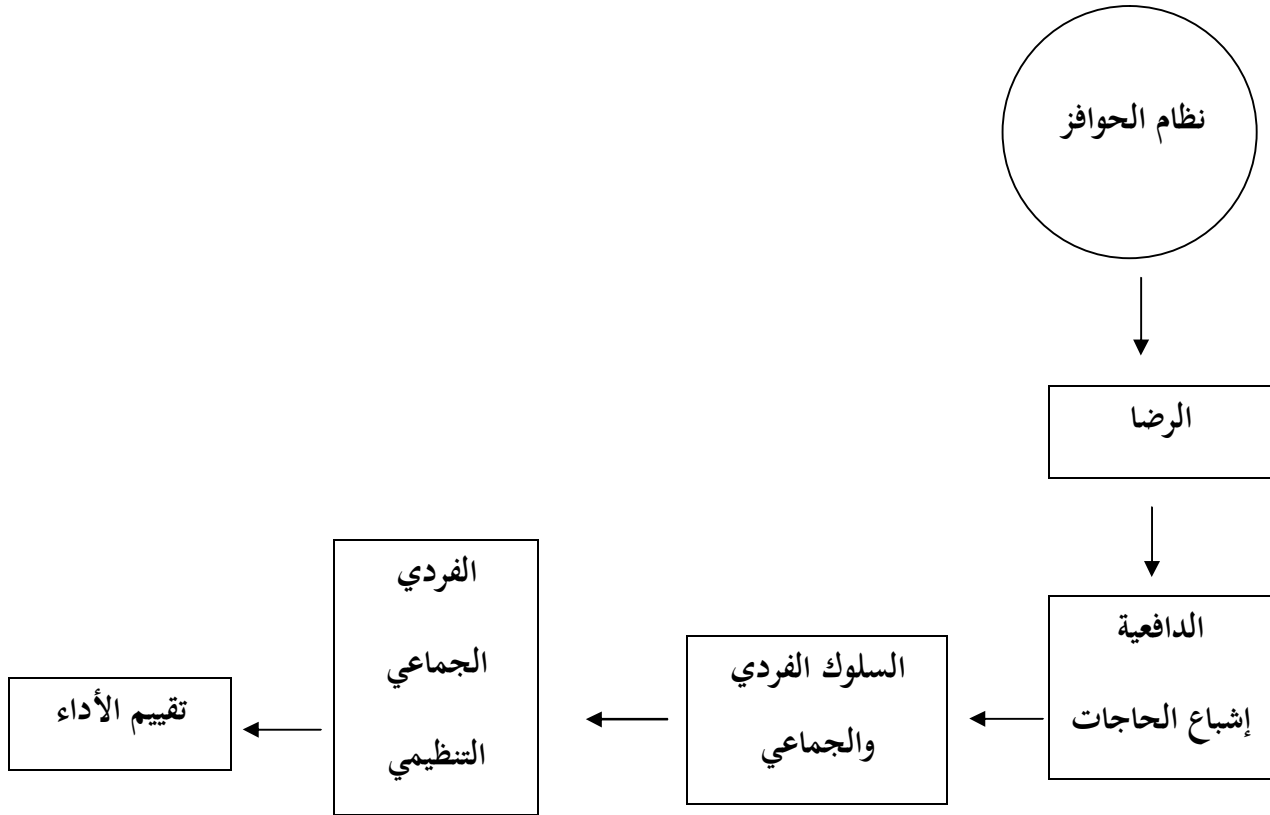
وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله).

إذ أن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء¹ .

وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء :

¹-موسى سلامة اللوزي، نفس المرجع السابق ، ص123 .

الشكل رقم (10) : العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر : بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر، عمان، 2008 ، ص 149 .

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في ¹ :

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

¹-بشار يزد الوليد ، نفس المرجع السابق، ص149 .

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني : فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا.

الاتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة.

عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته، وفي إنتاجه... وقد يعتمد الإهمل والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يُكثر من النقد ويضخم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وقد يضعف ولاؤه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتآمر.

وبعد

إن وضوح مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله و مضاداته... يفيدنا في تفهم مسالك الناس أولاً، كما يفيدنا في تحسين هذه المسالك ثانياً، وفي اختيار الفرد للعمل الذي يتوقع منه تحقيق الرضا الوظيفي له، ثالثاً، وفي معالجة أسباب الخلل حيثما وجدت.

وعلى ضوء ما سبق بيانه عن تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين و الارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك أضحى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكانه بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في مجال العمل الخدمي الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

خلاصة الفصل

بعد استعراضنا في هذا الفصل للأداء من عدة جوانب في المؤسسة والذي شمل بشكل مباشر مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، كتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الذي له أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة، لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال "أن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية " إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياساته المختلفة.

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

الفصل الثالث

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة، وذلك بغرض معرفة مدى أهمية دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية و ستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي :

- المبحث الأول : تقديم عام لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.

- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

- المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.

تعتبر مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن من بين الشركات المهمة في الوطن كونها تعمل على الاهتمام وحماية المعوقين والفئات المحرومة في المجتمع، وكذلك تقوم بمراقبة المؤسسات المتخصصة ومؤسسات تربية الطفولة كما أن لها فروع منتشرة عبر الولايات والبلديات في الوطن.

المطلب الأول : بطاقة فنية لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية البويرة مهيكلة في 04 مصالح و 11 مكتب طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1988/03/17 في انتظار صدور النصوص التطبيقية الجديدة المنبثقة عن المرسوم التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ في 2010/04/28 المتضمن تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ومقرها بمنطقة الحظائر بالبويرة.

ويبلغ تعداد المديرية 59 موظف دائم و 05 متعاقدين و 60 متعاقد ومتعاقدة في إطار أجهزة الإدماج الاجتماعي المختلفة تقوم بتجسيد سياسة الحكومة والوزارة في المجال الاجتماعي، والتكفل بالفئات المحرومة والمعوزة على المستوى الولائي.

بموجب المنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 2013/12/24 الصادر عن وزارة التضامن الوطني تم تحديد العلاقات بين مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن باعتبارها الهيئة الغير متمركزة لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة والهيكل المحلي لوكالة التنمية الاجتماعية، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حيث أن المديرية تشكل الأداة المميزة لتنفيذ وتنشيط وتقييم وتنسيق جميع برامج وتراتب القطاع على المستوى المحلي، وللإشارة فإن الهيكل المحلي المتواجدة على مستوى الولاية والمعنية بهذا المنشور فهي :

1- الهياكل والأعوان التابعين لوكالة التنمية الاجتماعية :

-الخلايا الجوارية : عددها 02 خلية متواجدة بدائرتي عين بسام والأخضرية.

-أجهزة الإدماج ومشاريع التنمية الاجتماعية.

-التقنيين الساميين : عددهم 08 موزعين عبر البلديات مكلفين بتسيير المنحة الجرافية للتضامن.

2- جهاز تسيير القرض المصغر.

المطلب الثاني : التقسيم الإداري لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2014/12/11 المتضمن تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية في مكاتب فإن التقسيم الإداري للمديرية كان كالتالي:

أولاً - مصلحة الأشخاص المعوقين وترقيتهم: وتضم هذه المصلحة مكاتبين وهما

1- مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والإدماج وترقية الأشخاص المعوقين: يعمل على التكفل بالأشخاص المعوقين وترقيتهم إصدار بطاقات الإعانة والتكفل المادي بهم عن طريق المنح.

2- مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين: يقوم المكتب بالمتابعة البيداغوجية للمؤسسات البالغ عددها حاليا بولاية البويرة 08 مؤسسات مبينة أدناه :

- مدرسة المعوقين سمعيا بالبويرة.

- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بالبويرة.

- المركز المتخصص في إعادة التربية بعين العلوي.

- دار الطفولة المسعفة بالبويرة.

- دار استقبال اليتامى ضحايا الإرهاب بالبويرة.

- دار الأشخاص المسنين بالبويرة

- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بعين بسام.

- مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بسور الغزلان.

ويبلغ عدد رياض الأطفال المعتمدة بالولاية ب27 مؤسسة تخضع للمتابعة المنتظمة من قبل الإطارات البيداغوجية للمصلحة.

ثانيا - مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة: تنقسم هذه المصلحة إلى مكاتبين:

1- مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والأشخاص المسنين والطفولة والمراهقة في وضع اجتماعي

صعب والطفولة المحرومة من العائلة: عن طريق التكفل بهم وحمايتهم توجيههم إلى المراكز المختصة و المناسبة.

2- مكتب الوساطة الاجتماعية والعائلة: وتعمل على تسيير المنح والإعانات المقدمة للطفولة والعائلات المحتاجة والأمراض المزمنة.

ثالثا - مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن: وتضم مكتبين هما:

1- مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الاجتماعي و برامج التنمية الاجتماعية: يتكفل المكتب بتسيير ملف الشبكة الاجتماعية AFS-IAIG إضافة إلى تسيير أجهزة الإدماج والنشاطات ذات الطابع الاجتماعي الممولة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية من منح إدماج حاملي الشهادات وجهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي وأشغال المنفعة العامة ذات اليد العاملة المكثفة... الخ

2- مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة النشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي و الإنساني وتقييمه: تعمل على تجسيد سياسة الحكومة في التضامن الوطني عن طريق العمليات التضامنية لشهر رمضان من قفة واختتان جماعي ومطاعم الإفطار عن طريق الاعتمادات المالية المخصصة من ميزانية الولاية والبلدية وإعانة الوزارة ومساهمة المتبرعين وأيضا التضامن المدرسي للعائلات المعوزة من شراء حقائب وإعانات مالية و تعمل أيضا على متابعة عمل الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي عبر بلديات الولاية.

رابعا- مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام إعلام التسيير: تحوي مكتبين والممثلين في:

1- مكتب الإعلام والتوجيه والاتصال الاجتماعي والإحصائيات: يهتم بالجانب الإعلامي والتوجيهي للمديرية يعمل على الإحصائيات والاتصال الاجتماعي.

2- مكتب تسيير النظام الإعلامي و متابعة النظام المعلوماتي: يهتم بتسيير النظام الإعلامي وكذا متابعة النظام المعلوماتي داخل المديرية وخارجها.

خامسا- مصلحة الإدارة العامة و الوسائل: مهام المصلحة تنحصر في تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة للمديرية ومتابعة المشاريع وتضم مكتبين :

1- مكتب المستخدمين والتكوين: يقوم بتسيير وتنظيم ومتابعة الحياة المهنية لموظفي المديرية من ترقية في الدرجة والرتبة.

2- مكتب الميزانية و الوسائل و متابعة المشاريع : تعمل على إعداد ميزانية التسيير والتجهيز وتجسيدها حسب السنة المالية وأيضاً التعويضات المقدمة في ومتابعة الحياة المهنية لموظفي المديرية من ترقية في الدرجة والرتبة، إطار تنفيذ ميثاق السلم والمصالحة الوطنية و متابعة سير وتقديم إنجاز المشاريع.

المطلب الثالث : ابرز التظاهرات والنشاطات المبرمجة

| طبيعة النشاط أو التظاهرة المبرمجة |
|--|
| - اليوم العالمي للمرأة. |
| - اليوم الوطني للمعوقين. |
| - اليوم العالمي للتحميس بالتوحد. |
| - اليوم العالمي للأشخاص المسنين. |
| - اليوم العالمي للطفولة. |
| - العمليات التضامنية لشهر رمضان. |
| - عملية اختتان الأطفال المعوزين. |
| - العمليات التضامنية الخاصة بالدخول الاجتماعي. |
| - اليوم العالمي للقضاء على العنف ضد المرأة. |
| - اليوم العالمي للأشخاص المعوقين. |
| - أيام تحسيسية عن زواج الأقارب وأثره على الإعاقة. |
| - أيام تحسيسية عن المخدرات وأثرها على الطفل المراهق. |
| - الإعلام الآلي وأثره على الطفل والمراهق. |
| - مخيمات وأيام استجمامية للأطفال والمسنين. |

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية في المديرية محل الدراسة "مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن" حيث يناقش ويبين منهج الدراسة الذي استخدمناه مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداء الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، لأن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ، ومن اجل الوصول إلى المعلومات وتحليل وتفسير البيانات اخترنا المنهج الوصفي التحليلي.

يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها ووصف العلاقة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو الاجتماعية، ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

- مجتمع الدراسة

أولا : حدود الدراسة

- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة "مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة".

- الحدود البشرية : تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة "مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة" (الإطارات والعمال التنفيذيون) دون استثناء احد.

ثانيا : مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين والمرؤوسين لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة ، وتضم المديرية 26 عامل وهو ما يمثل مجتمع الدراسة.

ثالثا : عينة الدراسة

تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة، حيث أن المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام اصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، و تصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المدروسة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعى في اختيارها أن :

- تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه؛

- تحتفظ فيها هذه الصفات على علاقاتها ببعضها البعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي؛

وشروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي :

- أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي؛

- أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار؛

حيث تم اختيار عينة عشوائية حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة، فتكونت من 26 موظف، والمتمثلة في جميع رؤساء المصالح ، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات وأعاون التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا مقارنة بعدد الرؤساء.

جدول رقم (05) : متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

| المحور | تسلسل الفقرات |
|-------------------------------|---------------|
| محور 02 الرضا الوظيفي | (1 - 15) |
| الرواتب و المكافآت | (1 - 5) |
| التريقات و الاستقرار في العمل | (6 - 10) |
| ظروف و بيئة العمل | (11 - 15) |
| محور 03 الأداء | (16 - 30) |

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

ستتعرف في هذا المطلب على أدوات التي استخدمت في الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

أولا : أدوات جمع البيانات

- **الملاحظة :** هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية، لأنها المحرك الرئيسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أن الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات وحتمية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، لاستخراج القوانين والنظريات العلمية التي تفسر الظواهر والواقع. والملاحظة العلمية هي المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث والأمور والظواهر، بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمور والوقائع، وتعريفها وتوصيفها في اسر وفصائل، وذلك قبل تحريك عمليتي وضع الفرضيات والتجريب.

استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين ورؤسائهم في مجال العمل.

- **المقابلة :** تعد أداة هامة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها " أنجلش "

بأنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي، استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال...)، بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد العينة. (1)

- **الاستبيان** : تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها، وقائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب أن تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.

- بناء الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية :

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛
 - تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛
 - إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛
- وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي :

المحور الأول : المعلومات الشخصية ويشمل هذا المحور مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية

لأفراد البحث، حيث يضم هذا المحور أربعة فقرات تتعلق بكل من :

- الجنس؛
- السن؛
- الاقدمية في الوظيفة؛
- المستوى التعليمي؛

¹ - حسان الجيلالي، سلاطنة بلقاسم، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 ص 90.

المحور الثاني : خاص بالرضا الوظيفي وتضمن هذا المحور 15 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 15)

حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية المتمثلة في ما يلي :

- الرواتب و المكافآت. وتضمن 5 عبارة من (العبارة 01 إلى العبارة 05)
- الترقيات والاستقرار الوظيفي. وتضمن 5 عبارات من (العبارة 06 إلى العبارة 10)
- ظروف وبيئة العمل. ويتضمن 5 عبارات من (العبارة 11 إلى العبارة 16)

المحور الثالث : ركز على أداء الموظفين حيث احتوى هذا المحور 15 عبارة (من العبارة 15 إلى العبارة 30) والتي

يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي.

واعتمدت الباحثين كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكارت الخماسي كما يلي :

| التصنيف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ثانيا : أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا ب (spss) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامها لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة؛

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة (اقل من 3 رفض العبارة، أكبر من 3 قبول العبارة) وذلك للتعرف على رأي العاملين حول الأسلوب القيادي المتبع، وتأثيره على تنمية الموارد البشرية؛

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛

- معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على أفراد عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة وفق ما يلي :

- **صدق الاستبيان** ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما :

- **الصدق الظاهري للأداة** : تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف، لإبداء الرأي أو التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الاستبيان.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان** : تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية من مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة مكونة من 20 استبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية المحور التابعة له، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (06) : يوضح معامل الارتباط درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

| معامل الارتباط | العبارات | محور الدراسة |
|----------------|----------|------------------------------|
| | | محور الرضا الوظيفي |
| **0.584 | 5 - 1 | الرواتب والمكافآت |
| **0.831 | 10 - 6 | الترقيات و الاستقرار الوظيفي |
| **0.826 | 15 - 11 | ظروف و بيئة العمل |
| **0.706 | 30 - 15 | محور الأداء |
| **0.830 | 30 | صدق أداة الدراسة |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة إذا توفرت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققنا من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي :

- معامل ألفا كرونباخ

بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول (07) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

| محاور الاستبيان | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | * الثبات |
|------------------------------|--------------|--------------------|----------|
| محور الرضا الوظيفي | | | |
| الرواتب والمكافآت | 5 - 1 | 0.54 | 0.73 |
| الترقيات والاستقرار في العمل | 10 - 6 | 0.80 | 0.89 |
| ظروف وبيئة العمل | 15 - 11 | 0.51 | 0.71 |
| محور الأداء | 30 - 16 | 0.88 | 0.93 |
| جميع عبارات الاستبيان | 30 - 1 | 0.86 | 0.92 |

*الثبات - الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ تراوحت قيمته بين 0.51 و 0.88 لكل مجال من مجالات الاستبيان ، وأيضاً 0.86 لجميع عبارات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة ، كما أن قيمة الثبات لكل مجال تتراوح بين 0.71 و 0.93 وبالنسبة لعبارات الاستبيان كان معامل الثبات بـ 0.92 وهي قيمة مرتفعة جداً مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج وبالتالي فالاستبيان يأخذ شكله النهائي ويكون قابل للتوزيع على أفراد العينة.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة، حيث تم توزيع 24 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 22 نسخة منها تم استبعاد نسختين لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 20 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبني على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي.

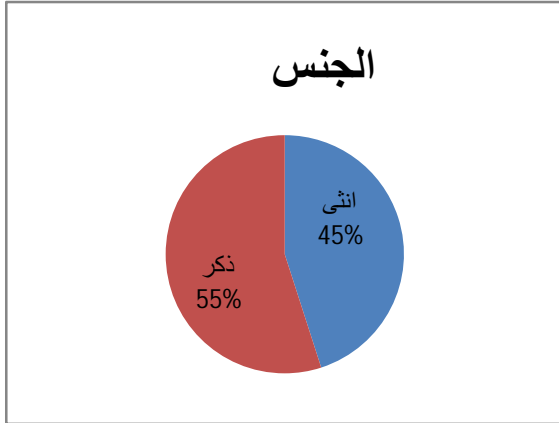
المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص العينة

يتم التحليل الوصفي لخصائص العينة وفق المعطيات التالية :

أولاً : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول والشكل الموائين :

الشكل (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| الجنس | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر | 11 | 55% |
| إناث | 09 | 45% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

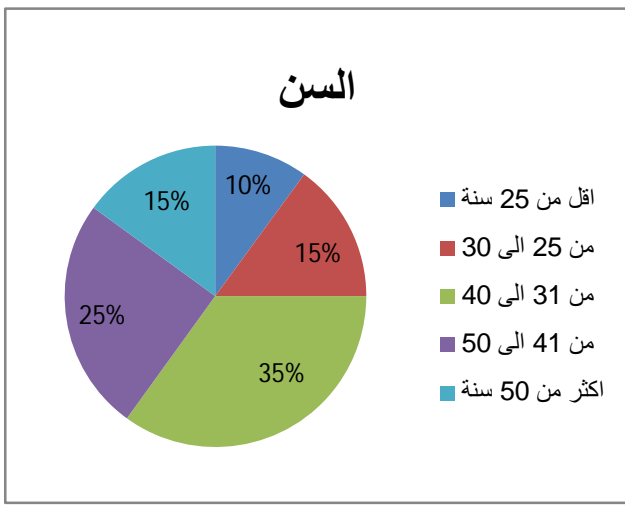
يبين الجدول أعلاه أن 55% من عينة الدراسة هم من ذكور، و45% من عينة الدراسة هم من الإناث، أي أن نسبة العاملين من جنس الذكور أكبر بقليل فقط من جنس الإناث في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة، بما يعني أن النسب متقاربة جدا بفارق بسيط فقط، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المديرية حيث أن هذا

العمل لا يتطلب قوة بدنية أو جهد عضلي بل هو عبارة عن وظائف إدارية لضمان سير العمل الإداري في المؤسسة، وشروط العمل متوفرة لدى الإناث والذكور معا بما يفسر تقارب نسب الذكور مع الإناث التي تكاد تكون متساوية.

ثانيا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول والشكل المواليين :

الجدول(09): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب السن



| فئات العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة | 2 | 10% |
| من 25 - 30 سنة | 3 | 15% |
| من 31 - 40 سنة | 7 | 35% |
| من 41 - 50 سنة | 5 | 25% |
| أكثر من 50 سنة | 3 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 10% من أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 25 عاماً، وأن ما نسبته 15% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة، وأن نسبة 35% من أفراد العينة كانت أعمارهم تنتمي إلى الفئة العمرية من 31 - 40 عاماً، ونسبة 25% من أفراد عينة البحث تنتمي إلى الفئة العمرية من 41 إلى 50 عاماً، بينما نسبة 15% من عينة البحث تنتمي إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم أقل من 30 سنة حتى 40 سنة قدرت ب 60% وهذه طاقة كبيرة تحتاجها المديرية من أجل العمل والنسبة الباقية تتراوح أعمارهم من 41 حتى أكثر من 50 سنة أي نسبة 40% من حجم العينة هم من ذوي الخبرة العالية من أجل ضمان تحقيق مستوى أعلى من الأداء.

ثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة.

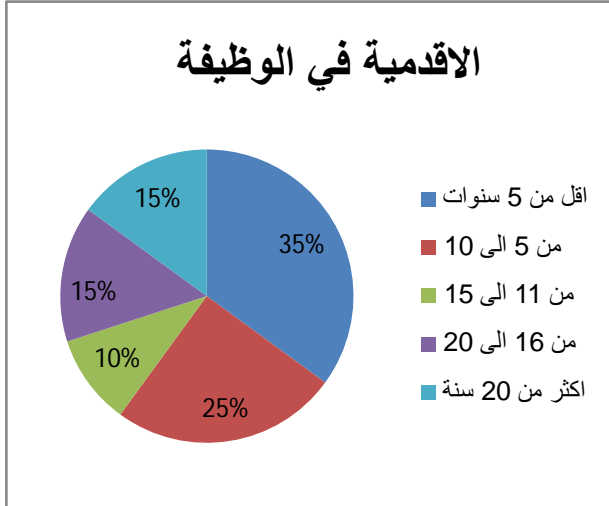
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الاقدمية في الوظيفة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الشكل (13):

توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة.

الجدول(10):

توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة.



| النسبة المئوية | التكرار | الاقدمية في الوظيفة |
|----------------|---------|---------------------|
| 35% | 7 | اقل من 5 سنوات |
| 25% | 5 | من 5 - 10 سنوات |
| 10% | 2 | من 11 - 15 سنة |
| 15% | 3 | من 16 - 20 سنة |
| 15% | 3 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

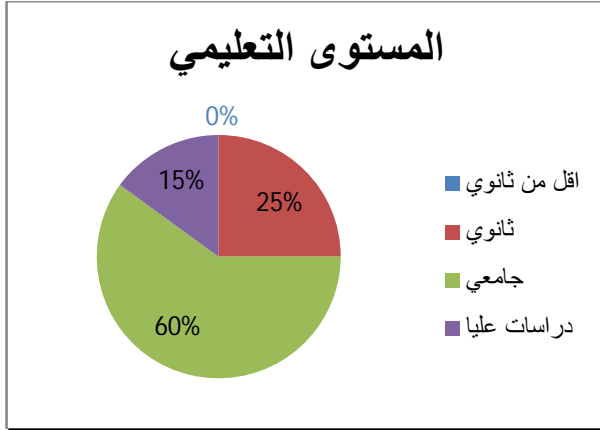
يبين الجدول السابق أن نسبة 35% من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، وان نسبة 25% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و 10 سنوات، في حين تراوحت سنوات الخبرة 10% من عينة الدراسة ما بين 11 و 15 سنة، بينما تراوحت سنوات الخبرة من 16 إلى 20 سنة ب 15% ، أما من لديهم سنوات الخبرة أكثر من 20 سنة فبلغت النسبة 15% من عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وهي مدة طويلة نسبيا هم النسبة الأكبر، حيث بلغت 55%، وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم، ما يجعل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان أكثر دلالة حول علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة الخدمية.

رابعاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكلين الموائين :

الشكل (14) :

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول (11):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| اقل من ثانوي | 0 | 0% |
| ثانوي | 5 | 25% |
| جامعي | 12 | 60% |
| دراسات عليا | 3 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد بين أفراد عينة البحث من لديهم مستوى اقل من ثانوي، وان نسبة 25% من أفراد عينة البحث يحملون شهادة الثانوية، وان نسبة 60% من عينة الدراسة يحملون مستوى جامعي أما باقي أفراد عينة الدراسة أي 15% لديهم دراسات عليا. وما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد العينة كان لديهم مستوى جامعي ودراسات عليا أي 75%، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى الخدمات ورفع مستوى الأداء لديها.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان من خلال عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان.

أولاً : عرض وتحليل بيانات محور الرضا الوظيفي

يضم محور الرضا الوظيفي ثلاث أبعاد رئيسية وهي بعد الرواتب والمكافآت، بعد الترقيات والاستقرار الوظيفي ، بعد ظروف وبيئة العمل، وكانت النتائج كما يلي :

أ- محور الرضا الوظيفي

يعبر الرضا الوظيفي السبيل الوحيد لحصول أي مؤسسة على أداء متميز من طرف العاملين بها وذلك يتم من خلال ممارسة بعض السلوكيات التي تشعر الموظف بالرضا وذلك يدفعه لتقديم أفضل ما لديه في أداء عمله ، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها من المحددات التي تساعد على تحسين الأداء وتطويره.

وبغرض معرفة إذا ما كان الموظفون في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة يشعرون بالرضا الوظيفي تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، ونشير إلى أننا اعتمدنا سلم ليكارت الحماسي في التحليل والذي يحوي خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5 فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات اقل من 3 أي من (1- 2.99) فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها، أما إذا كانت تتراوح ما بين (3-5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى قبولها وكانت نتائج استجابة أفراد العينة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة لعبارات بعد الأسلوب الديمقراطي كما هو موضح في الجدول التالي :

أولاً - الرواتب و المكافآت.

كانت نتائج إجابات أفراد العينة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لعبارات الرواتب والمكافآت بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كما هو موضح في الجدول التالي :

(12) : نتائج إجابات أفراد العينة للرواتب والمكافآت في محور الرضا الوظيفي.

| الرقم | العبرة المحور 02 الرواتب والكافآت. | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|-----------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 01 | يتناسب راتي مع القدرات المبدولة في العمل. | 1 | 1 | 1 | 8 | 9 | 1.85 | 1.40 | منخفض |
| | | %5 | %5 | %5 | %40 | %45 | | | |
| 02 | يتناسب راتي و الدرجة العلمية التي اعملها. | 1 | 2 | 2 | 4 | 11 | 1.90 | 1.18 | منخفض |
| | | %5 | %10 | %10 | %20 | %55 | | | |
| 03 | أجد أن راتي و ملحقاته يسد حاجتي و يؤمن لي حياة كريمة. | 1 | 1 | 0 | 5 | 13 | 1.60 | 0.10 | منخفض |
| | | %5 | %5 | %0 | %25 | %65 | | | |
| 04 | آنا راض عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العاملين في قطاعات أخرى وهم بنفس مؤهلاتي. | 0 | 2 | 2 | 5 | 11 | 1.75 | 1.22 | منخفض |
| | | %0 | %10 | %10 | %25 | %55 | | | |
| 05 | تمنح المكافآت على أسس و معايير واضحة و عادلة. | 0 | 2 | 2 | 8 | 8 | 1.90 | 1.34 | منخفض |
| | | %0 | %10 | %10 | %40 | %40 | | | |
| | درجة استجابة أفراد العينة | | | | | | 1.80 | 1.04 | |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 1.80 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 1.04، وجاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات الدالة على الرواتب والمكافآت وهي العبارات من (1 إلى 5) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين 1.60 - 1.90 بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري بين 0.10 - 1.40، هذا يعني ان هناك تشتت وان الموظفين يميلون أكثر إلى عدم قبول محتوى العبارات وللتوضيح أكثر يمكن تحليل النتائج كالآتي :

- العبارة رقم 01: (يتناسب راتي والقدرات المبذولة في العمل) جاءت في المرتبة الثالثة (03) بمتوسط حسابي قدر ب 1.85 من الدرجة الكلية 5، كما بلغ الانحراف المعياري 1.40 أي تشتت في الإجابات ، أما درجة الاستجابة فكانت منخفضة.

- العبارة رقم 02: (يتناسب راتي و الدرجة العلمية التي احملها.) جاءت في المرتبة الأولى (01) بمتوسط حسابي قدر ب 1.90 من الدرجة الكلية 5 ، كما بلغ الانحراف المعياري 1.18 أي تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت منخفضة.

- العبارة رقم 03: (أجد أن راتي وملحقاته يسد حاجتي و يؤمن لي حياة كريمة.) جاءت في المرتبة الخامسة (05) بمتوسط حسابي قدر ب 1.60، كما بلغ الانحراف المعياري 0.10 أي تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت منخفضة.

- العبارة رقم 04: (أنا راض عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العاملين في قطاعات أخرى وهم بنفس مؤهلاتي.) جاءت في المرتبة الرابعة (04) بمتوسط حسابي قدر ب 1.75، كما بلغ الانحراف المعياري 1.22 أي تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت منخفضة.

- العبارة رقم 05: (تمنح المكافآت على أسس ومعايير واضحة وعادلة.) جاءت في المرتبة الثانية (02) بمتوسط حسابي قدر ب 1.90 ، كما بلغ الانحراف المعياري 1.34 أي تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة كانت منخفضة.

ثانيا: الترقيات والاستقرار الوظيفي

كانت نتائج إجابات أفراد العينة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لعبارات ظروف وبيئة العمل بعد تفريغ

معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (13) : نتائج إجابات أفراد العينة الترقيات والاستقرار الوظيفي في محور الرضا الوظيفي

| الرقم | العبارات المحور 02 الترقيات والاستقرار الوظيفي. | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|-----------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 06 | 3 | 0 | 5 | 2 | 6 | 7 | 2.25 | 1.32 | متوسط |
| | | | | | | | | | |
| 07 | 4 | 0 | 4 | 2 | 6 | 8 | 2.10 | 1.36 | متوسط |
| | | | | | | | | | |
| 08 | 1 | 2 | 13 | 2 | 1 | 2 | 3.60 | 1.44 | مرتفع |
| | | | | | | | | | |
| 09 | 5 | 1 | 1 | 1 | 7 | 10 | 1.80 | 1.21 | منخفض |
| | | | | | | | | | |
| 10 | 2 | 0 | 10 | 2 | 6 | 2 | 3 | 1.31 | مرتفع |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 2.55 | 1.32 | متوسط |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية لعبارات الترقيات والاستقرار الوظيفي كانت متوسطة فقد تراوحت من 1.80 إلى 3,60، كما أن قيمة المتوسط العام كان متوسطا حسب آراء أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ 2.55 من خمس، 2.61 بانحراف معياري 1.32 حيث يدل هذا على وجود تشتت في الإجابات ، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على توفر هذا المحدد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، وكما يتضح من النتائج على موافقة الموظفين على معظم العبارات ، وانقسام في الرؤى في عبارات أخرى، وللتوضيح أكثر يمكن تحليل النتائج كالتالي:

- العبارة رقم 06 : (اعتقد أن آليات الترقية المقدمة في المؤسسة ملائمة.) جاءت في المرتبة الثالثة (03) بمتوسط حسابي قدر ب 2.25 ، كما بلغ الانحراف المعياري 1.32 أي تشتت في الإجابات ، أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة.

- العبارة رقم 07 : (غالبية الترقيات الوظيفية تمنح على أساس الجدارة والمثابرة.) جاءت في المرتبة الرابعة (04) بمتوسط حسابي قدر ب 2.10 ، كما بلغ الانحراف المعياري 1.36 أي تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة.

- العبارة رقم 08 : (وظيفتي تمنحني تقديرا من طرف الآخرين.) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.60، كما بلغ الانحراف المعياري 1.44 أي تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة.

- العبارة رقم 09 : (وظيفتي توفر ولأسرتي العروض والخدمات الترفيهية.) جاءت في المرتبة الخامسة (05) بمتوسط حسابي قدر ب 1.80، كما بلغ الانحراف المعياري 1.21 أي تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت منخفضة .

- العبارة رقم (10) : (لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعلم بها.) جاءت في المرتبة الثانية (02) حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة 3 بينما قدر الانحراف المعياري ب 1.31 أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة.

ثالثا : ظروف وبيئة العمل

كانت نتائج إجابات أفراد العينة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لعبارات ظروف وبيئة العمل بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (14) : نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات ظروف وبيئة العمل من محور الرضا الوظيفي.

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------|
| | | | | | | | | | |
| 11 | لدي أوقات راحة أثناء ساعات العمل. | 1 | 16 | 0 | 1 | 2 | 3.65 | 1.17 | متوسط |
| | | %5 | %80 | %0 | %5 | %10 | | | |
| 12 | أجد أن التوقيت الأسبوعي في العمل مناسب. | 2 | 10 | 1 | 5 | 2 | 3.25 | 1.48 | متوسط |
| | | %10 | %50 | %5 | %25 | %10 | | | |
| 13 | نظافة مكان عملي يشعري بارتياح كبير | 0 | 12 | 0 | 3 | 5 | 2.95 | 1.28 | متوسط |
| | | %0 | %60 | %0 | %15 | %25 | | | |
| 14 | توفر لي المؤسسة ولزمامتي مناخ مناسب للعمل وامن من الأخطار. | 0 | 7 | 4 | 4 | 5 | 2.65 | 0.93 | متوسط |
| | | %0 | %35 | %20 | %20 | %25 | | | |
| 15 | توفر لي المؤسسة التجهيزات و المعدات بدرجة مناسبة للعمل. | 0 | 4 | 3 | 8 | 5 | 2.30 | 1.01 | متوسط |
| | | %0 | %20 | %15 | %40 | %25 | | | |
| | درجة الاستجابة أفراد العينة | | | | | | 2.96 | 1.17 | |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

حسب الجدول يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية لعبارات ظروف وبيئة العمل تراوحت بين متوسطة ومرتفعة فقد تراوحت من 2.30 إلى 3.65 أي بين المجالين (3,40_2,61) و (4,20_3,41) كما أن قيمة المتوسط العام كان متوسطا حسب آراء أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ 2.96 من خمس، وبالتالي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من 2.61 إلى 3.4، بانحراف معياري 1.17 حيث يدل هذا الأخير على أن هناك تشتت كبير في الإجابات نوعا ما مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على توفر هذا المحدد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة .

- العبارة رقم (11) : (لدي أوقات راحة أثناء ساعات العمل). جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة 3.65 بينما قدر الانحراف المعياري ب 1.17 أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة.

- العبارة رقم (12) : (أجد أن التوقيت الأسبوعي في العمل مناسب). جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة 3.25 بينما قدر الانحراف المعياري ب 1.48 أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ما جاء في العبارة.

- العبارة رقم (13) : (نظافة مكان عملي يشعري بارتياح كبير). جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة 2.95 بينما قدر الانحراف المعياري ب 2.28 أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة.

- العبارة رقم (14) : (توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ مناسب للعمل وامن من الأخطار). جاءت في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة 2.65 بينما قدر الانحراف المعياري ب 0.93 أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة.

- العبارة رقم (15) : (توفر لي المؤسسة التجهيزات والمعدات المكتبية بدرجة مناسبة للعمل). جاءت في المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي درجة 2.30 بينما قدر الانحراف المعياري ب 1.01 أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة.

ب- محور الأداء

الأداء الجيد من بين أهم أهداف التي تسعى إليها المؤسسة من اجل تحقيق طموحها والوصول إلى المستوى المطلوب، وبعد تفرغ معطيات الاستبيان كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (15) : نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الأداء

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|-------|---------|------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------|
| | | | | | | | | | |
| 16 | 4 | 5 | 13 | 1 | 1 | 0 | 4.10 | 1.26 | متوسط |
| | | | | | | | | | |
| | | %25 | %65 | %5 | %5 | %0 | | | |
| 17 | 1 | 8 | 12 | 0 | 0 | 0 | 4.40 | 0.10 | مرتفع |
| | | | | | | | | | |
| | | %40 | %60 | %0 | %0 | %0 | | | |
| 18 | 2 | 6 | 13 | 1 | 0 | 0 | 4.25 | 1.37 | متوسط |
| | | | | | | | | | |
| | | %30 | %65 | %5 | %0 | %0 | | | |
| 19 | 3 | 3 | 10 | 4 | 3 | 0 | 3.65 | 1.32 | متوسط |
| | | | | | | | | | |
| | | %15 | %50 | %20 | %15 | %0 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|----|
| مرتفع | 1.03 | 3.80 | 1 | 3 | 1 | 9 | 6 | أنا على علم بما فيه الكفاية بالمهام و الواجبات. | 8 | 20 |
| | | | %5 | %15 | %5 | %45 | %30 | | | |
| متوسط | 1.16 | 4.15 | 0 | 1 | 1 | 12 | 6 | ابذل مجهود كبير في أداء عملي. | 6 | 21 |
| | | | %0 | %5 | %5 | %60 | %30 | | | |
| منخفض | 0.83 | 4.10 | 0 | 1 | 1 | 13 | 5 | إدراج تكنولوجيا المعلومات يزيد من تحسين أدائي الوظيفي . | 9 | 22 |
| | | | %0 | %5 | %5 | %70 | %25 | | | |
| متوسط | 1.29 | 3.80 | 1 | 0 | 6 | 8 | 5 | اهتمام الإدارة بي يزيد من إخلاصي لعملي. | 3 | 23 |
| | | | %5 | %0 | %30 | %40 | %25 | | | |
| منخفض | 1.14 | 3.50 | 1 | 4 | 2 | 10 | 3 | اعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة. | 1 | 24 |
| | | | %5 | %20 | %10 | %50 | %15 | | | |
| منخفض | 0.91 | 2.25 | 7 | 7 | 5 | 1 | 0 | أنا راض على الترتيبات ووقت الحصول عليها. | 1 | 25 |
| | | | %35 | %35 | %25 | %5 | %0 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|----|
| منخفض | 0.93 | 1.90 | 8 | 9 | 0 | 3 | 0 | نظام التحفيز مناسب ويحقق رغباتي. | 7 | 26 |
| | | | %40 | %45 | %0 | %15 | % | | | |
| مرتفع | 1.06 | 3 | 3 | 8 | 0 | 4 | 5 | تؤثر ضغوط العمل على حياتي الشخصية. | 5 | 27 |
| | | | %15 | %40 | %0 | %20 | %25 | | | |
| متوسط | 1.29 | 2.20 | 7 | 6 | 3 | 4 | 0 | هناك فرص للترقية و التقدم في العمل. | 3 | 28 |
| | | | %35 | %30 | %15 | %20 | %0 | | | |
| مرتفع | 0.94 | 3.15 | 4 | 1 | 4 | 10 | 1 | هناك علاقة بين الأداء الوظيفي و الراحة النفسية مع زملائك في العمل. | 1 | 29 |
| | | | %20 | %5 | %20 | %50 | %5 | | | |
| مرتفع | 1.17 | 3.75 | 2 | 1 | 1 | 12 | 4 | أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء. | 2 | 30 |
| | | | %10 | %5 | %5 | %60 | %20 | | | |
| متوسط | 1.07 | 2.70 | | | | | | درجة استحابة أفراد العينة | | |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

حسب الجدول يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية بالنسبة لعبارات محور الأداء أي من (16-30)

تراوحت بين متوسطة و مرتفعة فقد تراوحت من 1.90 إلى 4.40 كما أن قيمة المتوسط العام كان متوسطا حسب آراء أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ 2.70 من خمس، وبالتالي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي من 2.61 إلى 3.4، بانحراف معياري 1.07 حيث يدل هذا الأخير على أن هناك تشتت كبير في الإجابات نوعا ما مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على توفر هذا المحدد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

- العبارة رقم (16) : وهي (اخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد). جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب4.10 من الدرجة الكلية 05 ، كما بلغ الانحراف المعياري 1.26 حيث يدل هذا الأخير على أن هناك تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة، هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في هذه العبارة.

- العبارة رقم (17) : وهي (أنجز عملي المحدد في الوقت المحدد دون تأخير). جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب4.40 من الدرجة الكلية 05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.10 أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة جدا وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة.

- العبارة رقم (18) : وهي (انظم أعمالي اليومية). جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب4.25 من الدرجة الكلية 05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.37 أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة.

- العبارة رقم (19) : (استفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملي). جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.65 من الدرجة الكلية 05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.32 أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة.

- العبارة رقم (20) : (أنا على علم بما فيه الكفاية بالمهام و الواجبات). جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب3.80 من الدرجة الكلية 5 كما بلغ الانحراف المعياري 1.03، حيث يدل هذا الأخير على أن هناك تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة لهذه العبارة فكانت مرتفعة مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقين على ما جاء في العبارة.

- العبارة رقم (21): (ابدل مجهود كبير في أداء عملي). جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب4.15، كما بلغ الانحراف المعياري 1.16، حيث يدل هذا الأخير على أن هناك تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة هذه العبارة فكانت مرتفعة مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على ما جاء في العبارة.
- العبارة رقم (22): (إدراج تكنولوجيا المعلومات يزيد من تحسين أدائي الوظيفي). جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب4.10 كما بلغ الانحراف المعياري 0.83، حيث يدل هذا الأخير أن هناك تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة لهذه العبارة فكانت مرتفعة مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقين على ما جاء في العبارة.
- العبارة رقم (23): (اهتمام الإدارة بي يزيد من إخلاصي في عملي). جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب3.80 من الدرجة الكلية 5 كما بلغ الانحراف المعياري 1.29، حيث يدل هذا الأخير على أن هناك تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة مما يعني أن اغلب أفراد العينة موافقون على ما جاء في العبارة.
- العبارة رقم (24): (اعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائي مهمة). جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر ب3.50، كما بلغ الانحراف المعياري 1.14 حيث يدل هذا الأخير على وجود تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت مرتفعة مما يعني أن أغلبية أفراد العينة موافقين على ما جاء في العبارة.
- العبارة رقم (25): (أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها). جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر ب2.25 كما بلغ الانحراف المعياري 0.91، حيث يدل هذا الأخير على وجود تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت منخفضة مما يعني أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على ما جاء في العبارة.
- العبارة رقم (26): (نظام التحفيز مناسب ويحقق رغباتي). جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب1.90 كما بلغ الانحراف المعياري 0.93، حيث يدل هذا الأخير على وجود تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت منخفضة مما يعني أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على ما جاء في العبارة.
- العبارة رقم (27): (تؤثر ضغوط العمل على حياتي الشخصية). جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر ب3 كما بلغ الانحراف المعياري 1.06، حيث يدل هذا الأخير على وجود تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة مما يعني أن اغلب أفراد العينة يملون إلى الموافقة على ما جاء في العبارة.

- العبارة رقم (28): (هناك فرص للترقية والتقدم في العمل.) جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 2.20 كما بلغ الانحراف المعياري 1.29، حيث يدل هذا الأخير على وجود تشتت في الإجابات أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة مما يعني أن اغلب أفراد العينة يملون إلى الموافقة على ما جاء في العبارة.

- العبارة رقم (29): (هناك علاقة بين الأداء الوظيفي و الراحة النفسية مع زملائك في العمل.) جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3.15 كما بلغ الانحراف المعياري 1.17، حيث يدل هذا الأخير على وجود تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على ما جاء في العبارة.

- العبارة رقم (30): (أناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.75 كما بلغ الانحراف المعياري 1.17، حيث يدل هذا الأخير على وجود تشتت في الإجابات، أما درجة الاستجابة فكانت متوسطة مما يعني أن اغلب أفراد العينة يملون إلى الموافقة على ما جاء في العبارة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

من اجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و الأداء وكذا درجة مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين تم استخدام كل من معامل الارتباط اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وصيغت الفرضيات كما يلي :

صيغت الفرضية العامة كما يلي توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين لدى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة أما الفرضيات الجزئية فكانت كالآتي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت وتحسين الأداء ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف و بيئة العمل و تحسين الأداء ؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت وتحسين الأداء تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول من المحور الثاني (الرضا الوظيفي) و فقرات المحور الثالث (الأداء) وعليه ستقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بين هذا النمط والمتغير التابع الأداء وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين الرواتب والمكافآت و الأداء

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | المجال |
|------------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| 0.00 ** | 0.385 | 0.621 | الرواتب والمكافآت و الأداء |

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الرواتب والمكافآت وتحسين الأداء في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة يساوي (0.621) و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت و بين تحسين الأداء في هذه المؤسسة.

أما معامل التحديد فكانت قيمته (0.385)، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي باعتماده على الرواتب والمكافآت يؤثر على تحسين الأداء.

ونتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت و تحسين الأداء".

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والاستقرار الوظيفي وتحسين أداء الموظفين.
 تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني الترقيات والاستقرار الوظيفي من المحور الثاني (الرضا الوظيفي) وفقرات المحور الثالث (الأداء) وكانت النتائج كالتالي :
 الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين بعد الترقيات والاستقرار الوظيفي و تحسين الأداء

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | المجال |
|-----------------------------|------------------------|---------------------|--|
| 0.00 ** | 0.278 | 0.528 | الترقيات والاستقرار الوظيفي و الأداء. |

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الترقيات والاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة يساوي (0.528)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة و تحسين أداء الموظفين في هذه المؤسسة.
 أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.278) فهو يفسر أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء باستعماله للترقيات وتوفيره للاستقرار الوظيفي.
 وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ونصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والاستقرار الوظيفي وتحسين أداء الموظفين".

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف وبيئة العمل وتحسين أداء الموظفين.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (الرضا الوظيفي) وفقرات المحور الثالث (الأداء) وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين ظروف بيئة العمل وتحسين أداء الموظفين.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | المجال |
|-----------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| 0.00 ** | 0.360 | 0.600 | ظروف وبيئة العمل و الأداء. |

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال النتائج نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد ظروف وبيئة العمل وتحسين أداء الموظفين في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة يساوي (0.600) و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ظروف وبيئة العمل و تحسين أداء الموظفين في هذه المؤسسة.

أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.360) فهو يفسر بأن الرضا الوظيفي يؤثر على تحسين أداء الموظفين بتوفيرها ظروف وبيئة عمل مناسبة للموظفين .

و كنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف وبيئة العمل وتحسين أداء الموظفين " .

رابعاً : الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس السن المستوى التعليمي سنوات الخبرة) وللإجابة على هذه الفرضية للمتغيرات الديمغرافية التي تزيد متوسطاتها عن (2) وهي (الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة) تم استعمال اختبار (f) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

- الفروق حسب متغير الجنس

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى متغير الجنس (ذكر

أنثى) تم استخدام اختبار وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (19): يوضح فروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

| الفروق | الدلالة الإحصائية | قيمة f | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | |
|--------------|-------------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|--------------------|
| لا توجد فروق | 0.36 | 1.43 | 1.28 | 3.03 | 11 | ذكر | محور الرضا الوظيفي |
| | | | 1.18 | 2.94 | 9 | أنثى | |
| لا توجد فروق | 0.46 | 1.18 | 1.07 | 2.70 | 11 | ذكر | محور الأداء |
| | | | 1.46 | 2.88 | 9 | أنثى | |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق انه باستخدام اختبار (f) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس.

- الفروق حسب متغير السن

تم استخدام اختبار (f) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول

التالي :

الجدول (20) : يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير السن.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|--------------|
| محور الرضا الوظيفي | بين المجموعات | 15 | 1.77 | 1.42 | 0.51 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 4 | 0.63 | | | |
| محور الأداء | بين المجموعات | 15 | 0.36 | 0.43 | 0.36 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 4 | 1.23 | | | |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق وباستخدام اختبار (f) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف أعمارهم فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي يمارسه الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين، ويرجع هذا إلى كون الكل يتفق على أن الرضا الوظيفي هو صاحب التأثير الأكبر على تحسين الأداء في المؤسسة لذا فإن اختلاف السن لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الأداء.

- الفروق حسب متغير الاقدمية في الوظيفة

تم استخدام اختبار أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (21) : يوضح الفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الاقدمية في الوظيفة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|--------------|
| محور الرضا الوظيفي | بين المجموعات | 15 | 1.64 | 1.43 | 0.52 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 4 | 1.51 | | | |
| محور الأداء | بين المجموعات | 15 | 0.630 | 2.25 | 0.30 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 4 | 0.554 | | | |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق وباستخدام اختبار (f) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ و من ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي وتأثيره على تحسين أداء الموظفين من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين ويرجع هذا إلى كون الكل يتفق على أنه إذا توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين فإنه ستحقق مستويات أداء أعلى وبذلك تتحقق أهداف الفرد والمؤسسة معا وهذا أمر لا يختلف عليه اثنان سواء كانوا من ذوي الخبرة أو من حديثي العهد في الوظيفة وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.

- الفروق حسب متغير المستوى العلمي

تم استخدام اختبار (f) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول (22): يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|--------------|
| محور الرضا الوظيفي | بين المجموعات | 15 | 1.77 | 4.81 | 0.83 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 4 | 0.63 | | | |
| محور الأداء | بين المجموعات | 15 | 0.252 | 1.40 | 0.53 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 4 | 0.193 | | | |

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

تبين من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعلية فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور الرضا الوظيفي و تحسين أداء الموظفين من وجهة نظر العاملين تعود إلى المستوى التعليمي.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي يمارسه الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين ويرجع هذا إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات لذا فهم يتفقون حول علاقة الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

مما سبق فإننا نلاحظ انه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة تعود إلى المتغيرات (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الاقدمية في الوظيفة) وهذا يعني عدم صحة الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها. وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء) في المؤسسة، ولتفسيره تم استعمال معامل التحديد ومعامل الارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة إلى أن الرضا الوظيفي بوسائله وأساليبه المختلفة يؤثر إيجاباً وسلباً على الأداء وهذا تبين من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.

الختامة

الخاتمة

للرضا الوظيفي أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى ، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس و الإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف فبالتالي من المهم بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين .

كما أن الرضا يسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الايجابية ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا وأن رضا الموظف يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلي الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

أما الأداء فيمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفية، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ويقاس على أساس النتائج ، فالأداء الوظيفي هو مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل ويعكس الأداء ولاء الموظف لمؤسسته كما يمثل أداء الأفراد و أداء الأقسام بالنواحي ينتمون إليها وبالتالي يعكس أداء المؤسسة ككل.

يتضح من خلال دراستنا لأثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن البويرة) بأن مسألة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وتقليل من عدم رضاهم عن العمل هي ظاهرة قام بدراستها بعض الباحثون، ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة.

ومن خلال المدة التي قضيناها في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن البويرة، تمكنا من التعرف على عالم آخر ألا وهو عالم الشغل و التطبيق، واستطعنا أخذ ولو فكرة عن الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين وهذا ما سمح لنا بالإجابة على الفرضيات كالاتي :

الخاتمة

أ- الإجابة على الفرضية العامة

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة وهذه العلاقة هي علاقة طردية حيث أن توفر الرضا الوظيفي يعمل على تحسين الأداء وغيابه يقلص من نسبة الأداء لدى الموظفين .

ب- الإجابة على الفرضيات الجزئية

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للفرضيات الجزئية كما يلي :

❖ ثبت صحة الفرضية الأولى

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت وتحسين الأداء لدى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة - فرضية صحيحة.

❖ ثبت صحة الفرضية الثانية

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والاستقرار في العمل وتحسين الأداء لدى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة - فرضية صحيحة.

❖ ثبت صحة الفرضية الثالثة

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل وتحسين الأداء لدى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة - فرضية صحيحة.

❖ نفي صحة الفرضية الرابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير الرضا الوظيفي على تحسين الأداء وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في الوظيفة) لدى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة - فرضية خاطئة .

نتائج الدراسة

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.

الخاتمة

- إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققا لحصول الموظف على حوافر ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة ومنفعة وتكون هذه الحالة عندما تعطى الحوافر والعوائد (أجر، ومكافآت، وخدمات، ومعاملة... الخ) بناء على ما يحققه الموظف من أدائه خاصة عند تحقيق أداء عال في ظل نظام حوافر مشروطة فتزداد إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه.

- أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن أثر فرص الرقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الموظف.

- أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر 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 بالعكس فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية. وبالنسبة لنتائج تحليل الاستبيان خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جميع أفراد الدراسة راضون عن العلاقة مع الزملاء وعن العلاقة مع الرؤساء في العمل.
- الغالبية من أفراد الدراسة غير راضين عن أنظمة وإجراءات العمل.
- إن غالبية أفراد الدراسة غير راضون عن العدل و المساواة في الترقيات والفرص الأخرى في العمل.
- الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن المكانة 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.

الاقتراحات والتوصيات

ونظرا لهذه الأهمية البالغة التي يتربع عنها هذا المفهوم نقدم التوصيات التالية:

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

الخاتمة

- 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 لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة تحديدا نفرز مجموعة التوصيات الآتية:
 - القيام بدراسة لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة.
 - يجب الاهتمام بفرص الترقية وأن تكون الترقية بقواعد تتسم بالمساواة والعدالة والكفاءة.
 - إعادة تفعيل التمويل السكني للموظفين.
 - إتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراتهم.
 - استمرار الإدارة بحرصها على سماع مقترحات الموظفين و العمل بما ما أمكن ذلك.
 - ضرورة إعادة هيكلة أماكن العمل لكي يتناسب مع عدد الموظفين.
 - يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.
 - يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات الموظفين وقدراتهم.
 - تحسين أساليب الإشراف ونمط القيادة للموظفين.
 - لا يجب تجاهل أو تقليل من أهمية النظر في ظاهرة تسرب الموظفين أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى داخلية أو خارجية، لأنها ظاهرة تستحق الدراسة، والتأكد من أن جزءا ليس ييسير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات، وبل أو العدالة في التوظيف وتولي المسؤوليات و الوظائف الإدارية.

آفاق الدراسة

- أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:
- إجراء دراسة عن محددات الرضا الوظيفي، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات أخرى لم تؤخذ في هذه الدراسة.
 - إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية ولكن بمؤسسات أخرى.

الخاتمة

- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الخدمية.

- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الخدمية.

نورد بعض المواضيع الأخرى لمن يهمله البحث أكثر في الموضوع.

- محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز.

- محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها.

وفي الأخير يعتبر موضوع الرضا الوظيفي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية،

كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في

مجال المعرفة.

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي بمكوناته (الرواتب والمكافآت والترقيات والاستقرار في العمل ، ظروف وبيئة العمل) على تحسين الأداء لدى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالبويرة.

وقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ، واستعنا بالاستبيان كأداة للدراسة حيث قمنا بتوزيعها على كافة الموظفين العاملين بالمديرية دون استثناء ، وقمنا باسترجاعها بعد أن أجابوا عليها حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المتكونة من إجابات عينة الدراسة ، كما تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

- تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت وتحسين الأداء.

- تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والاستقرار في العمل وتحسين الأداء.

- تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ظروف وبيئة العمل وتحسين الأداء.

- تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير الرضا الوظيفي على تحسين الأداء ، وذلك باختلاف المتغيرات التالية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الاقدمية في الوظيفة) .

- وجود الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة ايجابية ، وغيابه يؤثر بطريقة سلبية على تحسين الأداء حسب الظروف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983 .
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
- 4- الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 5- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياض للنشر، عمان، 2008 .
- 6- حسان الجيلالي ، سلاطنة بلقاسم، أسس البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 7- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007 .
- 8- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 9- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999
- 10- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 11- صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981 .
- 12- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة نشر.
- 13- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2 ، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998 .
- 14- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008 .
- 15- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في ق 21 ، دار وائل للنشر، عمان، 2008 .
- 16- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية ، مكتبة غريب، القاهرة.
- 17- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984 .
- 18- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
- 19- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 20- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر ، الأردن، 1995 .

- 21- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- 22- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، الأردن، 2003 .
- 23- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2007.
- 24- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
- 25- محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999 .
- 26- محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999
- 27- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 .
- 28- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982 .
- 29- موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 30- مؤيد سعيد السالم ، (إدارة الموارد البشرية) مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 31- نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر، 1993.
- 32- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
- ثانياً: الرسائل و الأطروحات**
- 33- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010 .
- 34- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 35- زهية إيصولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007 .

- 36- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 .
- 37- طویل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل، والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .
- 38- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي، وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001 .
- 39- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غ.م)، جامعة الجزائر، 2005 .

ثالثا: المجالات

- 40- ابن منظور، لسان العرب، ط4 ، دار صادر، بيروت، المجلد 5 ، 2005 .
- 41- إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه الديمقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002

ملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة-

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التجارية

تخصص : تسويق الخدمات

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الليسانس في تسويق الخدمات تحت عنوان :

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية.

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة.

هذا الاستبيان هو جزء من دراسة تهدف إلى قياس العلاقة بين التسويق الداخلي في مديرية النشاط

الاجتماعي والتضامن وبين الرضا الوظيفي فيها ويسرني أن اطلب منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان وهذا

بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع رأيك وفقا للخيارات المجودة فيه علما بان البيانات التي ستقومون

بتعبئتها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة.

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر.

ملاحظة :

يرجى وضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة :

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

- الجنس :

ذكر أنثى

- السن :

اقل من 25 سنة من 25 إلى 30 سنة
 من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
 أكثر من 50 سنة

- الاقدمية في الوظيفة :

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة
 أكثر من 20 سنة

- المستوى التعليمي :

اقل من ثانوي ثانوي
 جامعي دراسات عليا (ماجستير دكتوراه)

المحور الثاني : الرضا الوظيفي.

في هذا الجزء الرجاء تحديد الموقف المناسب بوضع الإشارة (x) مرة واحدة أمام كل عبارة من العبارات المبينة في الجدول التالي:

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| | الرواتب والمكافآت | | | | | |
| 1 | يتناسب راتبي و القدرات المبذولة في العمل. | | | | | |
| 2 | يتناسب راتبي و الدرجة العلمية التي احملها . | | | | | |
| 3 | أجد أن راتبي و ملحقاته يسد حاجتي و يؤمن لي حياة كريمة. | | | | | |
| 4 | أنا راض عن الراتب الشهري مقارنة برواتب العاملين في قطاعات أخرى وهم بنفس مؤهلاتي. | | | | | |
| 5 | تمنح المكافآت على أسس ومعايير واضحة و عادلة. | | | | | |
| | الترقيات والاستقرار الوظيفي | | | | | |
| 6 | اعتقد أن آليات الترقية المقدمة في المؤسسة ملائمة. | | | | | |
| 7 | غالبية الترقيات الوظيفية تمنح على أساس الجدارة والمثابرة. | | | | | |
| 8 | وظيفتي تمنحني تقديرا من طرف الآخرين. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 9 | وظيفتي توفر لي ولأسرتي العروض و الخدمات الترفيهية |
| | | | | | 10 | لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل بها. |
| | | | | | | بيئة و ظروف العمل |
| | | | | | 11 | لدي أوقات راحة أثناء ساعات العمل. |
| | | | | | 12 | أجد أن التوقيت الأسبوعي في العمل مناسب |
| | | | | | 13 | نظافة مكان عملي يشعرني بارتياح كبير. |
| | | | | | 14 | توفر لي المؤسسة و لزملائي مناخ مناسب للعمل وامن من الأخطار. |
| | | | | | 15 | توفر لي المؤسسة التجهيزات و المعدات المكتبية بدرجة مناسبة للعمل. |

المحور الثالث: الأداء.

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 16 | اخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد. | | | | | |
| 17 | أنجز عملي المحدد في الوقت المحدد دون تأخير. | | | | | |
| 18 | انظم أعمال الي اليومية. | | | | | |
| 19 | استفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملي. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | أنا على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات. | 20 |
| | | | | | أبذل مجهود كبير في أداء عملي. | 21 |
| | | | | | إدراج تكنولوجيا المعلومات يزيد من تحسين أدائي الوظيفي. | 22 |
| | | | | | اهتمام الإدارة بي يزيد من إخلاصي في عملي. | 23 |
| | | | | | اعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة. | 24 |
| | | | | | أنا راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها. | 25 |
| | | | | | نظام التحفيز مناسب ويحقق رغباتي. | 26 |
| | | | | | تؤثر ضغوط العمل على حياتي الشخصية. | 27 |
| | | | | | هناك فرص للترقية والتقدم في العمل. | 28 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل. | 29 |
| | | | | | أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء. | 30 |