الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي البحث العلمي
جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين

(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية)

مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- برابح صهيب
- حنيس الزهرة

تحت إشراف الأستاذ:

- بوخرص عبد العزيز

أعضاء لجنة التقييم

معوشي عيماد	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر (ب)	مقررا ومشرفا
باصور كمال	أستاذ محاضر (ب)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية **2020/ 2021**

شكر و عرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطوتنا الأخيرة على أبواب التخرج من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذي قدموا لنا الكثير بالغين جهودا كبيرة في بناء جيل جديد .

نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان والتقدير و المحبة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة و مهدوا لنا طريق العلم.

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، فللنجاح أناس يقدرون معناها ، والإبداع أناس يحسدونه لذا أقدر جهودك المضنية فأنت أهل للشكر و التقدير ووجب تقديرك ، فمن أي أبواب الثناء سأدخل ، أستاذي الفاضل" عبد العزيز بوخرص "كنت كسحابة معطاءة سقت الأرض فاخضرت فأنت الذي تفضلت بإشرافك على هذه الدراسة فجزآك الله على كل خير ، ولك مني كل الثناء والتقدير و الاحترام .

الإهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات إلا أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

بحر الحنان، ريحانة الدنيا و بهجتها، التي سهرت على

تربيتي و تعليمي، و لم تترك أي باب من الخير إلا و فتحته من أجلي

" والدتي العزيزة ".

إلى الشمعة التي تحترق كي تنير لي طريق العلم " والدي الحبيب "

الذي أنار درب حياتي و أبلغني هدفي في هذه الدنيا.

إلى أخواتي "أمين" ، "فريدة" ، "معتز".

إلى أصدقائي "أشرف" ، "احمد "، "أمين" ، "رحيم" ، "مروان" ،

"أسامة" ، "سفيان" ، "حمزة "، "يوسف" ،

و إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية.

إلى زميلتي "زهرة" التي ساعدتني في انجاز هذا العمل المتواضع

صهيب

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

أتقدم بأسمى عبارات التقدير و الاحترام إلى الذي صدق فيهما قول العزيز

{وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَاناً}

أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى الذي أفتخر دائما عندما يختم اسمي باسمه " أبي الغالي"

أهدي ثمرة جهدي إلى مصدر الأمان و الحنان و التي ألهبت عزمي و لقنتني دروس التفاؤل

و الأمل فأشرقت أيامي بهما ،إلى " أمي الغالية "

إلى ريحان دربي إخوتي و أخواتي حفظهم الله

إلى جميع الأصدقاء خاصة صديقة دربي و مؤنستي " ياسمين " إلى من شاركني عملي هذا

زميلي "صهيب" إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

الزهرة

مستخلص باللغة العربية

تعالج هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين مع اختيار المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية (بوفال) بالبرواقية كنموذج للدراسة باعتبار المورد البشري احد الركائز المهمة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات لتحسين وتطوير أدائها، تناولت هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي من الجانب النظري وكذا الأداء الوظيفي، وخلال دراستنا هذا الموضوع المؤسسة الوطنية(بوفال) لمحاولة التعرف على اثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بها ،خاصة أن الرضا الوظيفي يولد الرغبة في الفرد لأداء عمله والتي تنعكس بالضرورة على كفاءة أدائه.

وقد قمنا في دراستنا بوصف وتحليل النتائج والمعلومات المتوصلة إليها ،كما أن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا بل كان نتيجة لعدة أسباب من بينها أهمية الموضوع، ونهدف في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الرضا الوظيفي وتأثيره في المؤسسة الوطنية (بوفال) إضافة إلى محاولة إثراء البحوث العلمية في هذا المجال، واعتمدنا على استمارة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات وبعد ذالك قمنا بتحليلها لنتوصل بعدها إلى جملة من النتائج أبرزها أن هناك تأثير كبير للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي

مستخلص باللغة الإنجليزية

This study deals with the issue of job satisfaction and its impact on improving the performance of workers with the selection of the National Corporation for the production of valves and water pumps (Bouval) in Al-Barwaqiah as a model for the study، considering the human resource as one of the important pillars that institutions have become dependent on to improve and develop their performance. This study addressed the issue of job satisfaction from the theoretical side. As well as job performance، and during our study of this topic، the National Institution (Boufal) to try to identify the impact of job satisfaction in improving the performance of its employees، especially that job satisfaction generates a desire in the individual to perform his work، which necessarily reflects on the efficiency of his performance.

In our study، we described and analyzed the results and the information reached، and our choice of this topic was not random، but was the result of several reasons، including the importance of the topic، and we aim in this study to shed light on job satisfaction and its impact on the National Institution (Bauval) in addition to an attempt Enriching scientific research in this field، and we relied on the questionnaire to collect information and data، and after that we analyzed it to reach a number of results، most notably that there is a significant impact of job satisfaction in improving the performance of employees within the institution.

key words
job satisfaction، job performance.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1–1)	نوع الشكاوي – عدد العمال	13
(2–2)	تصنيف الموظفين	46
(3–2)	طريقة التدرج البياني	47
(4–3)	درجات مقياس ليكرت	69
(5–3)	نتائج معامل آلفا كرومباخ للاستبيان	70
(6–3)	الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي	71
(7–3)	الاتساق الداخلي للاداء	72
(8–3)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	73
(9–3)	نتائج اجابات المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية	74
(10–3)	توزيع افراد العينة حسب الصنف المهني	75
(9–3)	النتائج المتعلقة بآراء الافراد حول فقرات المحور الاول الرضا الوظيفي	77
(10_3)	لنتائج المتعلقة بآراء الافراد حو فقرات المحور الثاني الاداء الوظيفي	80
(11–3)	العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء	83

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	طريقة المسافات المتساوية البعد	17
(2-2)	طريقة التقييم البياني	44
(2-3)	علاقة الاداء بالحوافز	53
(3-4)	الهيكب التنظيمي العام لمؤسسة بوفال	61
(3-5)	الهيكل التنظيمي الاداري لوحدة الصمامات	66
(3-6)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	74
(3-7)	نتائج اجابات المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية	75
(3-8)	توزيع افراد العينة حسب الصنف المهني	76

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الشكر	-
الاهداء	-
المستخلص (عربي / انجليزي)	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
فهرس المحتويات	-
مقدمة	أ
الفصل الأول (الإطار النظري للرضا الوظيفي)	01 - 25
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي	03
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته	03
المطلب الثاني : مظاهر الرضا الوظيفي وأنواعه	05
المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي	08
المبحث الثاني : أبعاد و مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه	10
المطلب الأول : ابعاد الرضا الوظيفي	10
المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي	11
المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي	14
المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل	21
المطلب الأول : علاقة الرضا الوظيفي و التغيب عن العمل	21
المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي و دوران العمل	22
المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي و الأجر	23
خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني : مدخل نظري في الأداء الوظيفي	26 - 55
مقدمة الفصل	27
المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي	28
المطلب الأول : مفهوم الأداء و عناصره	28
المطلب الثاني : أبعاد الأداء و مكوناته	31

المطلب الثالث : محددات الأداء	34
المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي	36
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء و أهميته	36
المطلب الثاني : خطوات تقييم الأداء	39
المطلب الثالث : شروط و طرق تقييم الأداء	41
المبحث الثالث : المحددات المؤثرة على الأداء الوظيفي	50
المطلب الأول : الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي	50
المطلب الثاني : الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي	52
المطلب الثالث : الولاء واثره على الأداء الوظيفي	53
خلاصة الفصل	55
الفصل الثالث : اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسة بوفال بالبرواقية	56 – 85
مقدمة الفصل	57
المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة	58
المطلب الأول : ماهية المؤسسة	58
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	61
المطلب الثالث : أهداف و وظائف المؤسسة	63
المبحث الثاني : منهجية الدراسة	67
المطلب الأول : منهج و مجتمع و عينة الدراسة	67
المطلب الثاني : أدوات الدراسة	68
المطلب الثالث : صدق و ثبات الاستبيان	70
المبحث الثالث : تحليل البيانات والنتائج	73
المطلب الأول : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة	73
المطلب الثاني : تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان	76
المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي	82
خلاصة الفصل	85
خاتمة	86
قائمة المراجع	90
الملاحق	-

مـقـدمـة

مقدمة:

باتت قضية العنصر البشري وكل ما يتأثر به محل اهتمام كافة المؤسسات على جميع انتماءاتها ومجالات عملها، الأمر الذي وضع تلك المؤسسات أمام تحديات كبيرة، خاصة أن العنصر البشري يعد الدافع والمعزز للإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة التي تضمن لها التفوق، وبما أن العنصر البشري الأهم ولأثمن في المؤسسية أصبح من المهم الاستفادة القصوى منه. لهذا وذاك أصبح من الضروري الاهتمام بمصالح الموظفين ومشاكلهم باستعمال احدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان لقياس هذا المؤشر، ومن خلال جعلها أكثر صدقا وثباتا ولكي تعبر وبشمل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، ويتأثر الرضا الوظيفي بجميع المؤثرات التي يحتويها مجال العمل من راتب وساعات عمل، ترقيات، حوافز وعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل وطبيعة العمل وظروفها ،حيث تعتبر الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤذونها المؤثر الكبير على الأداء والرضا الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى.

وعليه فان من بين أهم الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي عملية تقييم الأداء، كون أداء العاملين يتسم بعدم الثبات والسرعة التكييف مع البيئة المحيطة، ومن هما وجب على إدارة المؤسسة بالاهتمام ومتابعة أداء العاملين بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه، وذلك عن طريق التقييم المستمر لأداء حتى يتسنى لإدارة المؤسسة التعرف على أوجه القوة والضعف للعامل ومن ثم محاولة تصحيحها إن أمكن . إذن وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة فان الدراسات والأدبيات تؤكد إن العنصر البشري سيظل هو العنصر الأكثر فعالية في المؤسسة الآن كفاءة وفعالية اي مؤسسة يرتبط بفعالية العنصر البشري، وعليه سنتطرق في هذا البحث لدراسة اثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين ضمن **الإشكالية التالية:**

ما مدى تأثير لرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية؟

الأسئلة الفرعية:

1- ماذا نعني بالرضا الوظيفي ؟ وما هي أبعاده ؟

2- ما المقصود بأداء العاملين؟

3- ماهي أهم المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة.

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية نقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي يرفع من أداء العاملين في المؤسسة.
- يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\propto = 0,05$ بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية (بوفال).

أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث فيما يلي:

تقديم إطار نظري للرضا الوظيفي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى

معرفة مدى تأثير رضا العاملين في تحسين الأداء الوظيفي

- أهمية موضوع الرضا الوظيفي فهو موضوع جد مهم وجد مفيد للمؤسسات ككل

- معرفة مدى رضا العاملين في المؤسسة الوطنية للإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية

-المساهمة في توعية المسيرين بمدى أهمية الرضا الوظيفي في زيادة وتحسين أداء العاملين.

أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف الآتية:

– محاولة الوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض

– أن تحقيق الأهداف المسطرة قائم على مدى رضا الأفراد في المؤسسة الوطنية للإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية.

التعرف على أهم المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي

معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالرواقية

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لموضوع معين من بين المواضيع العدية لا يتم بمحض الصدفة ،بل تدفعه أسباب عديدة ،ومن بين أسباب دراستنا لهذا الموضوع نجد:

الأسباب الذاتية : إمكانية دراسة هذا الموضوع و بحثه

لرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع عن الرضا الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية

الاهتمام بالعنصر البشري و إثبات أهميته ودوره كونه العامل الأساسي لنجاح واستمرار المؤسسة

الأسباب الموضوعية:

–إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

–إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا الموضوع

– غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى إهمال عوامل فعالية الرضا الوظيفي للعاملين

صعوبات الدراسة:

* التحفظ و الحذر من قبل بعض المسئولين

* ضيق الوقت

* ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وصعبة

منهج وأدوات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف أبعاده والاجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي ذلك لمعرفة مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، واستعنا أيضا بالمنهج الإحصائي من اجل اختبار الفرضيات والاجابة على الاشكالية المطروحة، اما فيما يخص جمع البيانات فقد جمعناها بعدة طرق منها:

المسح المكتبي لمعظم الكتب والمجلات

اما الجانب التطبيقي سنعتمد على :

الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل(الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

حدود الدراسة:

– الحدود الموضوعية:

تناولنا في بحثنا هذا دراسة موضوع الرضا الوظيفي في مختلف جوانبه وكذا أداء الموظفين وكذا العلاقة التي تربط بينهما كما ركزنا في الجانب التطبيقي على اثر الرضا الوظيفي في تحسن أداء العاملين من خلال استمارة استبيان في المؤسسة الوطنية الإنتاج الصمامات والمصحات المائية بالبرواقية.

الحدود المكانية:

تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية.

الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة في السنة الجامعية في الفترة الممتدة من شهر ماي الى غاية شهر جويلية 2021.

الدراسات السابقة:

1- دراسة برياح محمد الامين و موساوي يحيى ، تحت عنوان اثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية ،دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية ،مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية 2015-2016 بجامعة ابي بكر بالقايد بتلمسان ،الملحقة الجامعية مغنية ،كلية العلوم الاقتصادية ،علوم التسيير والعلوم التجارية، حيث:

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية المورد البشري في استمرار ونجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها ،تقديم مفاهيم نظرية وتوضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي واداء الموارد البشرية، التعرف غلى اهم المؤشرات الدالة على وجود الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ابراز اهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين اداء المورد البشري

وتوصلا الى النتائج التالية:

ان المورد البشري هو الركيزة الاساسية لكافة العمليات والانشطة التي تمارسها المؤسسة، تحقيق اهدافها ،الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة لرفع مستوى الاداء كما ونوعا، يمكن قياس الرضا الوظيفي باستخدام طريقتين رئيسيتين، الاولى هي الطريقة الغير المباشرة تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، التغيب عن العمل...الخ

والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الاخيرة اكثر قبولا واستخداما من الباحثين لموضعيتها ودقة ملاحظتها كما اكدت الدراسة ان الاداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة ،فهو يعتبر من اهم المعايير التي يقاس به نجاح اي مؤسسة او فشلها ،كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والاداء وهذا ما يعني أن الرضا يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل اداء الموارد البشرية، عدم رضا العاملين في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل الغير مشجعة في المؤسسة

التوصيات المقدمة:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال حسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- استخدام اساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفر إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها.
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شانه دفع العامل للبذل والعطاء وإحساسه بأنه جزء مهم بالمؤسسة
- إعداد منظومة حوافز متنوعة وعادلة بين العاملين لتشجيعهم على العمل.
- إعداد صيغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.

2- **دراسة لروي أمال** ، تحت عنوان اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ،دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل ببسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية 2019/2018، بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث:

هدفت الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المدروسة عن الرضا الوظيفي والأداء، التعرف على علاقة واثر الرضا الوظيفي في مستوى أداء العاملين بالعينة المدروسة، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعينة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا ،كما يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل في المؤسسة، يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد، ان هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل لأن اثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الموظف، كما أكدت الدراسة أن العاملون في وكالة التشغيل ببسكرة يلتزمون بأداء جيد ويحاولون تحسينه ويعملون أكثر للحصول على تقييم لأدائهم يكون يتوافق مع جهودهم ويزيد من رضاهم، كما أكدت الدراسة أيضا أنها لا توجد علاقة معينة بين الرضا الوظيفي والأداء والتي تفسر انخفاض مستوى الرضا لدى العامل وارتفاع مستوى الأداء، كون الأفراد العملين يكونون في حالة عدم الرضا ولكنهم مضطرون للعمل.

التوصيات المقدمة:

- إزالة عوائق الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والعاملين ومحاولة الترتيب بينهم.
- استثمار قدرات العمال العلمية وخبراتهم في العمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل بين المسؤولين والمشرفين عن العمل والعمال وتشجيع العمل الجماعي
- فتح ترقيات عمومية وأفقية للعمال
- توزيع المناصب تتماشى مع قدرات ومهارات العمال
- تحسين وتطوير ظروف العمل وتوفير الجو الملائم والإمكانيات المناسبة للعمل بالارتياح

– إقامة عدالة تنظيمية داخلية وخارجية تكوم بمستوى موازي مع منظمات قطاع التشغيل والضمان الاجتماعي من حيث الأجور والحوافز والترقيات وظروف العمل وغيرها.

– إعداد برامج تكوين لتحسين مستوى أداء العاملين في وكالات التشغيل

3– **دراسة بلخيري سهام وعشيط حنان**، تحت عنوان اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ،دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية 2012/2011، بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير حيث:

تهدف الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم، إبراز القيمة الحقيقة للرضا الوظيفي للمؤسسة، ان الرضا الوظيفي غاية بالغة الاهمية وتزداد أهمية هذه الأهمية في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى الرضا الوظيفي بعيد عن المستويات المطلوبة وأن يجعل اثر الرضا الوظيفي بعيد عن المستويات المطلوبة وان يجعل اثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، جميع أفراد الدراسة راضون عن العالقة مع الزملاء وعن العلاقة مع الزملاء وعن العلاقة مع الرؤساء في العمل، إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل، انه هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، كما أكدت الدراسة أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

التوصيات المقدمة:

– لابد أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة المؤسسة

– لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع الأداء لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه

–القيام بدراسة لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة.

– إعادة تفعيل التمويل السكني للموظفين.

– إتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراته.

– يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات الموظفين وقدراتهم.

– لا يجب تجاهل أو تقليل من أهمية النظر في ظاهرة تسرب الموظفين أو الانتقال الى مؤسسات اخرى داخلية أو خارجية.

هيكل الدراسة:

في هذا البحث اعتمدنا على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي، حيث تناولنا ماهية الرضا الوظيفي، مؤشراته وطرق قياسه، وختمنا هذا الفصل بعلاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان مدخل نظري في لأداء الوظيفي فقد تطرقنا فيه إلى ماهية الأداء، خطوات تقييم الأداء، وطرق تقييم الأداء، وفي الأخير تم عرض محددات التنظيمية المؤثر على أداء الموظفين.

وفي الفصل الأخير تطرقنا إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية، حيث قمنا بمعالجته من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض الإجراءات المنهجية التي السير عليها، وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي الأخير أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات التي اخترنا أن تكون خاتمة بحثنا هذا.

الفصل الأول

الإطار النظري للرضا الوظيفي

مقدمة الفصل:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل إلا أن الرضا الوظيفي من بين أهم الظواهر التي نالت اهتمامها كبيرا من قبل العلماء السلوكيين ذلك ان نجاح أي مؤسسة واستمرارها يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية الأفراد العاملين بمالهم من مهام وواجبات بها ،حيث تنبع أهمية هذا الأخير من شعور الأفراد بالسعادة والراحة النفسية في أداء مهامهم من خلال الاهتمام باحتياجاتهم ومشاكلهم التي يواجهونها في أداء عملهم، وتوقير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، بهدف رفع مستوى وكفاءة العاملين ،فكلما توافرت هذه المتطلبات أدى ذلك إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي

فتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية الرضا الوظيفي
- ✓ **المبحث الثاني:** أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
- ✓ **المبحث الثالث:** علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين وقد تم استخدامه من طرف علماء النفس، وبالرغم من ذلك لا يزال هناك اختلاف بين المفكرين والباحثين في إيجاد تعريف موحد للرضا الوظيفي وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي، أنواعه، مظاهره، وفيما تكمن أهميته.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

تعريف هوبوك (Hop pack-1993) : إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق «إنني راض عن وظيفتي»[1]

وعرفه هوربرت (Herbert) : أن مفهوم الرضا الوظيفي يعلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم[2]

وعرفه عبد الخالق 1983: أن الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل بها.[3]

---

[1]- بحوث محكمة متنقلة، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة جمهورية مصر العربية ، 2014 ،ص.49

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر-دار الجامعة الجديدة الإسكندرية-2003 ص.231

[3]- مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، مفهومه و طرق قياسه، تفسير درجاته واساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2011-ص.17

وعرفه لوك Locke: بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله (3) ثلاثة أبعاد.

- جانب شعوري عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية اتجاه جانب في العمل
- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج والتوقعات.
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة[1]

وعرفه فروم : أن الرضا الوظيفي يشير إلى تكيف الأفراد اتجاه أدوارهم في الأعمال والوظائف التي يشغلونها[2]

وعرفه لوليم: أنه كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن « حصول المرء على على ما مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا »[3]

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت تطورها وتعقيدها ستبقى؛ وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن تسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.

[1]– حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرات للنشر و التوزيع عمان الأردن–2000 ص.105

[2]– محي محمد مسعد الإقتصاد العربي و ظاهرة العولمة ،دار الكتاب القانوني 2008 ص.185

[3]– محمد الصرفي السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية الطبعة الأولى 2008 ص.132

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم، و أي انحراف له على مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عنه نجاح المنظمات.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل رضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل[1]

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وأنواعه

أولا: مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعل منه شخصا قادرا على الأداء وتوضح هذه المظاهر فيما يلي:

1- زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد على مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وهنالك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين

[1]- علال هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية 2010، ص ص 88-89.

إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على مكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر وذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.[1]

2- زيادة معدل الحضور: توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتهنه، حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء أي أنه كلما زادت درجة الرضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور وكلما توفرت السلوكيات الإيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشرا بمظاهر الرضا الوظيفي.

3- الرضا العام عن الحياة : يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

[1] فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،الطبعة الأولى 2011، ص ص 40-41

ويتضح من ذلك أن الرضا عن العمل له مظاهر متعددة منها زيادة معدل الأداء وزيادة معدل الحضور، والرضا العام عن الحياة، فإذا توفرت هذه المظاهر اتضح منها أن العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته، و أن هذه المظاهر للرضا الوظيفي تؤثر وتنعكس على إنتاجية الفرد[1].

ثانيا : أنواع الرضا الوظيفي:

– يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما :

أ– **الرضا العام** : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأول بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة على موقف العامل نحو عمله[2]

ب– الرضا النوعي "**الجزئي**": ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.[3]

إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى، وقد حدد جيم يرج ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي:

---

[1]– إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي و المهني، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطبعة الأولى 2014، ص54

[2]– برياح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر قسم علوم تسيير ،تخصص أعمال موارد بشرية، جامعة تلمسان 2016/2015 ،ص13

[3]– بطاش عقيلة، تقييم أداء الموظفين و أثره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة المدية 2017،ص68

1- الرضا الداخلي: وينبع من مصدرين هما المتعة النابعة من انهماك الفرد في نشاط العمل وإحساسه بالإنجاز وعن إحساسه بقدراته من خلال الإنجاز.

2- الرضا المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.

3- الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه[1]

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم[2].

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج

[1]- عثمان محادين، القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي، وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2015 ،ص ص،101-102

[2]- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب ،القاهرة ،الطبعة الأولى 2015 ،ص14

متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات[1]

4- الرضا الوظيفي في حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا إلى التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم[2]

[1]- عبد الرحمن عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر الخادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة ،جامعة بسكرة 2015/2014 ، ص 78.

[2]- منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة، الطبعة الأولى ص.39

المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه، التي تهدف إلى تحديد فعالية المؤسسة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين، ومن بين أهم طرق القياس نجد الطرق الموضوعية والذاتية وتتجلى أهم المؤشرات في التظاهر بالمرض والتغيب عن العمل، كثرة الشكاوي...الخ

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، ويمكن أن نميز منها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1- **الرضا عن علاقات العمل:** وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم.

2- **الرضا عن سياسات العمل في المنظمة:** وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

3- **الرضا عن العمل ذاته:** وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملائمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة عن إشباع دوافعه وحاجياته[1]

ومن الواضح أن الرضا بأحد الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى، حيث أنه من الطبيعي أن نجد الاختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة ومصدر ذلك لاختلاف قد يعود لإخلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو سبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل، أو

[1]– لروي أمال، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2019/2018 ص ص25-26

الاختلافية في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم بالإضافة لاختلافهم في نظريتهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها.[1]

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أن كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا ليلا على انخفاض الرضا.

1- **التغيب:** فالتغيب حسب بعض علماء النفس الإكلينيكي ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها وعدم استطاعة الفرد التحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها وبمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط .

ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر، وللتغيب أسباب وعوامل مختلفة وقد ركزت الدراسات على ثلاث عوامل رئيسية وهي:

* المرض سواء كان نفسيا أو اجتماعيا.

* المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة

* الاتجاهات والمواقف.[2]

2- دوران العمل :يقصد به تلك المتغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل ،إما ترك العامل لمركز عمله، بمحض إرادته أو بتغيير الوظيفة.

---

[1] قاسمي محمد، الرضا الوظيفي لدى مستشار التوجيه المدرسي و المهني و علاقته بالتخصص و الخبرة المهنية، دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني بمركز التوجيه المدرسي و المهني، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التوجيه و الإرشاد، جامعة مستغانم 2019/2018 ،ص32

[2] عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج نظريات ،منشورات جامعة قار يونس بنغازي ليبيا سنة 1995 ، ص 485 .

يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي ،حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح، ويمكن ارجاع دوران العمل الى أكثر من كونه مشاعر استياء، والرضا يكون أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وقد افترض أنه تحت الظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة ، فان العمال يفضلون أن يصبروا على مشاعر الاستياء بدل أن يصبحوا بدون عمل.[1]

3 التمارض: من أجل التخلص من عمل غير راض عنه يجري العامل الى الهروب الى التمارض ويبلغ به الأمر الى إظهار اضطرابات مرضية ،ويربطها أحيانا بمطالبة التغيير أو تحسين ظروف عمله ،ويتجلى هذا المظهر خصوصا لدى العامل الذي يشعر بالضيق في العمل ويتسم بحالات القلق ونوبات الملل، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال التمرد على عيادة المؤسسة ما يحس بالضيق والتوتر، وهذه الأحاسيس ماهي الا هروب العامل من مشاكل عمله ومشرفيه، وهو ما يعرف اكلينيكيا بالتوهم المرضي ،والعمل مهم في مظهر التمارض لدى العامل وهو لا يرتبط دائما بالعمل ،بل يعتمد أحيانا بدرجة أكبر. على الظروف المحيطة بالعمل ، ومكوناته البشرية ولهذا تعد ظاهرة التمارض تعبير عن عدم الرضا عن العمل لدى العامل ،خصوصا إذا خرج عن الإطار المعقول لأنها تؤثر عن الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم[2].

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

[1] نفس المرجع ص 491

[2] نعيم الرفاعي، علم النفس في الصناعة والتجارة، المطبعة التعاونية،دمشق1964،ص499

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الرافضين لأعمالهم فكانت كما مبين في الجدول التالي[1]:

جـــدول رقم (1-1) نوع الشكاوي- عدد العمال

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

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

5 الإضراب: يعتبر الإضراب شكل من الأشكال التعبير عن عدم رضا العامل عن عمله ،حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق التي يرون أنها مهضومة، ذلك ردا على الوضعية التي يعيشونها ،والتي تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، قد تكون هذه المطالبة مادية كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المرؤوسين.

[1] بلخيري سهام، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ،دراسة حالة جامعة البويرة، قسم علوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال، ص ص 54 -55.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي دقيقة وصعبة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه وحسب الدارسين يمكن إيجاد مجموعتين من المقاييس، أولهما ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا بآثاره السلوكية. أي بدراسة السلوكيات الناتجة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض...إلخ، ذلك أن الأبحاث أثبتت وجود العلاقة العكسية بين الرضا وهذه المتغيرات وثانيهما المقاييس الذاتية.

1- المقاييس الموضوعية للرضا: وهي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين.

أ- **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل أو أكثر حرصا على الحضور مقارنة بآخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل، هذا ليس معناه أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل.

إذا لا يمكن تجنب حالات الغياب لأنها تظهر وفق ظروف طارئة لا يمكن لفرد التحكم فيها مثل الحوادث والمرض والظروف العائلية القاهرة، لكن بالمقابل هناك أسباب غير طارئة والغياب فيها يعكس مشاعر الفرد نحو العمل، الأمر الذي يفرض على كل منظمة أن تتبع نظام رقابة عن الغيابات في كل وحدة أو قسم، وذلك لاكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج وهذا بداية ضمن منهج وقائي.

ورغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا أن نستعمل ونسترشد بالطريقة التي اقترحتها "وزارة العمل الأمريكية" ويمكن أن نحسب معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية :} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة، وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة، أي بإستبعاد العطلات الاسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة[1].

ب – ترك الخدمة "**Cuits**": يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فيمكن أن يكون بقاء الشخص في منصبه من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطه بالوظيفة أي رضاه بعمله، إذن البيانات الخاصة بترك المنصب أو الوظيفة يمكن أن تستخدم لتقييم مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه.

وعليه فيمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي :

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

فمعدلات ترك الخدمة يمكن أن يشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه كذلك تقوم كل مؤسسة بمقارنة وضعها بوضع مؤسسة من نفس طبيعة النشاط وذلك لمعرفة عوامل الرضا وعدم الرضا[2].

[1] لوكيا الهاشمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية 2014 ،ص152

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية ،القاهرة 1989،ص406

2- المقاييس الذاتية :

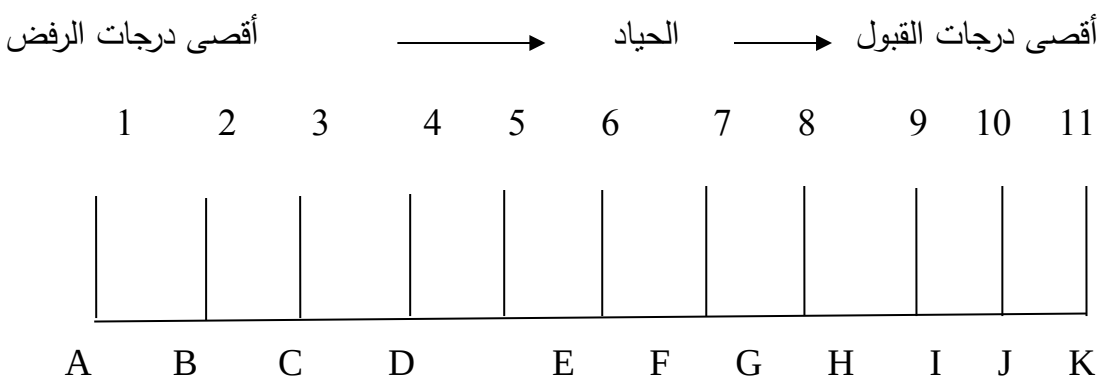
من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي كما يلي :

أ- طريقة العوامل المتساوية ثورستن L'EchelleThurstone:

قدمت هذه الطريقة عام 1928 من طرف ثورستن Thurstoneوتبدأ بتجميع مفردات تصف الخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من عمله وتقوم على المسافات المتساوية البعد قصد الوصول إلى متصل ذي وحدات منتظمة بناءا على أحكام متحكمين خارجين يقومون بترتيب الجمل الدالة على متغيرات الرضا عن الموضوع المراد دراسته، في وحدات متتالية من حيث مدى تغييرها عن شدة هذا الاتجاه (إيجابيا أو سلبيا) وبعد ذلك نستبعد العبارات ذات التباين العالي ويحتفظ بالعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين .

يوضع المقياس على شكل هرم في قمته جملا تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية في نهايته جملا تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، ثم يقدم على شكل استبيان للعمال على أن ترتب الجمل بشكل يوحي بتسلسلها، وتوضع النقط بالتدرج من قوة الإيجاب إلى ضعفه و يتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعة المقابلة لكل عبارة، ويطلب من كل فرد أن يقرر إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من عبارات القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام والشكل رقم 01 يوضح طريقة المسافات المتساوية البعد.

شكل رقم (1-1): طريقة المسافات المتساوية البعـد



تشير الحروف الأبجدية إلى العبارات و التي تصف **(من A إلى E)** إلى الاتجاه السالب وتشير العبارات **(من G إلى K)** إلى الإتجاه الموجب أما الحرف **(F)** فيشير إلى الحياء من الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة :

اتسامها بقدر من الذاتية حيث أن القيمة الخاصة لكل جملة محددة مسبقا من قبل المحكمين وتحتاج إلى جهد كبير من إعداد المقياس .

- الدرجة المستخلصة من القياس هي متوسط أوزان العبارات التي يجيب عنها المبحوث .

هذه الطريقة لا تعطينا فكرة عن شدة الاتجاه لأن الموافقة على نفس العبارة تصحح دائما بنفس الطريقة بصرف النظر عن شدة اتجاه المستجيب لها[1]

ب- طريقة الوقائع الحرجة لهر زبرج.

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا بأنهم راضون عن عملهم وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي

[1]- جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى 2016 ،ص 203-205

لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقسم إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة[1].

ت- طريقة التدرج التجميعي لليكارت likert:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكرت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوب من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، مثال ذلك :

إنني أستمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

5	4	3	2	1
أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبدا

وتعطي للإجابات التي تقدمها المورد البشري درجات تتراوح ما بين 1 و5، كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي .[2]

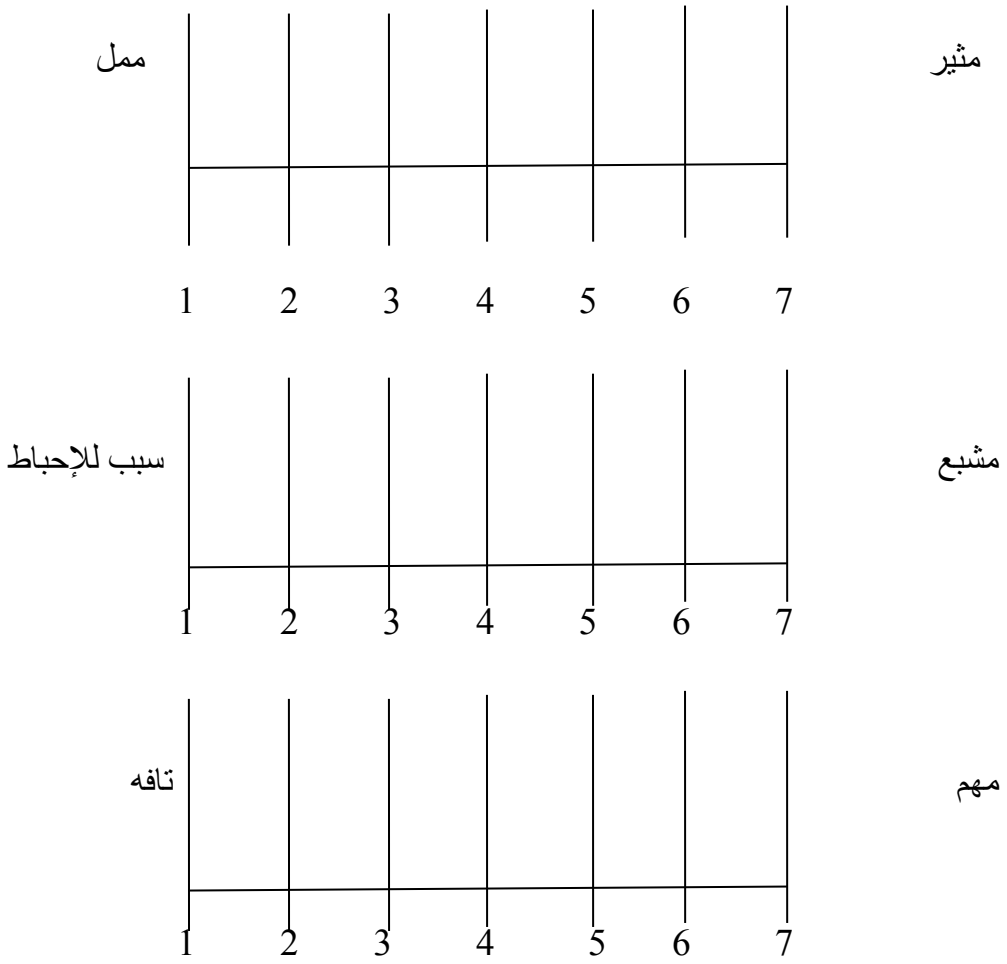
ث- طريقة أوزجو os good :

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي

[1]- سالم تيسيرالشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة الأولى 2010، ص107

[2] شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ،دراسة حالة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس2010/2009 ،ص11

يحتويها كل مقياس جزئي وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة.



وتجمع الدرجات الي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف ....إلخ)، يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد واتجاهه 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 و يلي 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 المجموع الكلي ستبقى إما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس[1]

[1] محمد عمر الطنوبي، قرارات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة،الاسكندرية1999،ص ص122-123

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

يعتبر الرضا الوظيفي من المصطلحات الشائعة الاستعمال لاسيما في العلوم المهتمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل، فهو بذلك مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر فيه كالتغيب عن العمل، ودوران العمل والأجر...الخ.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

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

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل ،فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف في حيث أن الغياب هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض ،التعرض لحادث سير ،ولا شك أن التغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات ،إذ تكلفها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوريتها ومن ثم على نموها واستمرارها ،لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تحفيض معدلات التغيب ،وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه

وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى إن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الاسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل ،وعليه فانه يرى بان الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: (أن الموظف الذي يحمل عن درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي اذا تغيب عن العمل ،سوف يحضر الى 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 العمل.[1]

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ودوران العمل[2].

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير ،وهو يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهذا التغيير في العدد يحصل بلا شك بسبب حالات إحلال وترك الخدمة في المؤسسة، ويعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الهامة التي تستخدم في قياس مدى فعالية سياسات وبرامج نظام الموارد، ويمكن أن تكون حالات ترك الخدمة بسبب الظروف التالية:

1- الاستقالة عن العمل بسبب عدم القناعة بالاستمرار في العمل بالمؤسسة.
2- إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء.
3- إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة (حالة التعاقد).
4- الإحالة بسبب بلوغ السن القانونية.
5- التسريح أو الفصل بسبب خطأ ارتكبه الفرد العامل ،أثر على المؤسسة سلبا.

وتتعدد مقاييس حساب معدل دوران العمل حسب حالة التغيير ،فهناك من يستعمل معدل دوران العمل بالنسبة للعمال المعينين ،وذلك عن طريق المقياس التالي:

$$\text{* معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100\ \%$$

[1] محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة مصر 2004 ،ص ص204 -205

[2] ديون عبد القادر – أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير م ب في المؤسسة، مجلة الباحث عدد 03، جامعة ورقلة 2004، ص ص 103-104

ومنهم من يستعمل المقياس الخاص بالعمال تاركي الخدمة وذلك بالصيغة التالية:

$$\text{*معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100\ \%$$

لكن هذين المقياسين لا يعبران عن المعدل الحقيقي لدوران العمل خاصة خلال فترات الانتعاش أو الكساد الاقتصادي، لأن هاتين الحالتين تؤثران بشكل ملموس على حجم القوى العاملة في المؤسسة ويحسب المقياس الذي يجمع هاذين الحلتين (التغيير وترك الخدمة)، عن طريق حساب متوسط حالات ترك والتعيين خلال الفترة بالنسبة لمتوسط عدد العاملين لنفس الفترة ،ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\textbf{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100\ \%$$

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي والأجر

باعتبار الأجر وسيلة لا تباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد فضلا عن ذلك فان بعض الأفراد وخاصة ممن يشتغلون الوظائف العليا قد يعتبروا الأجر، كرمز للنجاح والتفوق والتميز ، فلأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة ،حيث اشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل والعكس الصحيح

فالأجر اذا له اشاعات كبيرة، فهو يعطي الشعور بالأمان والارتياح ، وينظر اليه الفرد كرمز لتقديم وعرفان المنظمة لأهميته، لو قمنا بالربط بين الرضا واتباع حاجات الفرد فإننا نقر بأهمية الأجر وضروريته لتحقيق الرضا فلا يمكن اهمال العائد المتمثل في الاجر، كعنصر من عناصر تحقيق الرضا

كونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل او بعبارى اخرى اعتراف المنظمة بما قدمه العامل ومكافئته عليه[1].

[1] صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، ص133

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي، وقد تباينت التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء وكذا مدى اهميته من خلال الآثار التي يلحقها بالمؤسسات الخدماتية وغيرها فالغياب ودوران العمل .والتمارض وغيرها... تعتبر كنتائج سلبية لعدم الرضا.

أما ارتفاع الأداء وقلة الغياب...الخ تعتبر نتائج ايجابية تؤكد هذه الأهمية.

ورأينا في هذا الفصل أن قياس الرضا الوظيفي ليس بالعملية المستحيلة على اعتبار أن المتغيرات الكمية يمكن قياسها بشيء من الدقة مع بعض التقريب باستخدام طريفتين رئيسيتين

الأول / طريقة القياس الموضوعية.

الثاني/ طريقة القياس الذاتية.

كما قد رأينا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل ، فهو يرتبط طرديا مع الأداء، وعكسيا مع التغيب عن العمل.

أخيرا ومن خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن المؤسسة تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد من خلال مساعدتهم وتوفير ظروف عمل مناسبة من عدالة ومساواة...الخ ،من أجل تعزيز ثقتهم ورفع روحهم المعنوية، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي مما يدفع بالعاملين لبذل مزيد من الجهد وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني
مدخل نظري في الأداء الوظيفي

مقدمة الفصل:

لقد كان الأداء الوظيفي ولا يزال محل جدل في الأوساط الإدارية ،حيث يعتبر هذا الأخير القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في المؤسسات كما يعتبر المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة وتعتمد عليه بشكل كبير في نجاح المؤسسات واستمرارها في تحقيق أهدافها المسطرة ،لكن جلب عاملين أكفاء فقط ليكفي فيجب الاهتمام بهم وبحالتهم النفسية داخل المؤسسة وغيرها من الاحتياجات ....ولتحقيق هذا تلجا المؤسسة إلى عملية تقييم الأداء وتحسينه باستمرار للتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف المستهدفة، والتعرف على أماكن القوة والضعف لكل موظف ،فالفهم الحقيقي لسلوك الموظف هو البداية الصحيحة والأزمة لنجاح واستمرار أي مؤسسة، ولهذا سوف نقوم بدارسة الأداء الوظيفي من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية الأداء الوظيفي
- ✓ **المبحث الثاني:** تقييم الأداء الوظيفي
- ✓ **المبحث الثالث:** المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

تطورت فكرة الأداء الوظيفي وزاد اهتمام المؤسسات به نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، كما إن الأداء يعتبر احد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم الأداء، أبعاده، مكونات الأداء ومحدداته.

المطلب الأول: مفهوم و عناصر الأداء الوظيفي

أولا : مفهوم الأداء

لغة : إنجاز عمل ما.

اصطلاحا: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للعمل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب.[1]

أما كتعريف فقد قدم الباحثين عدة تعريفات نذكر منها:

تعريف نيكولاس (Nicolas): أنه ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.[2]

تعريف الخزامي: أنه سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به العامل استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون.[3]

---

[1]– خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 – العدد الأول + الثاني 201، ص607.

[2]– عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر 2003، ص15

[3]– عبد الحكم أحمد الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين(الجزء الأول) مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع 1999، ص19.

تعريف هلال: أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد ،والقوى الخارجية المحيطة به.[1]

تعريف ميلرو و برومللي (MilleretBromily) : أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للمواد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[2].

تعريف توفيق محمد عبد الحسن : يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.[3]

تعريف توماس جلبرت (ThomasGilbert) : أن هو السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء الوظيفي هو التفاعل بين الإنجاز والسلوك أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا. [4]

ثانيا: عناصر الأداء

للأداء الوظيفي عدة عناصر مهمة و فيما يلي سنبرز أهمها وماذا نقصد بكل عنصر:

1- **المعرفة لمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

---

[1] حجاج أمال ، بوزيان حواء، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في الاتصال والعلاقات العامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،تخصص اتصال وعلاقات عامة ،جامعة ورقلة 2014/2013،ص 37.

[2] فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2000، ص231.

[3]– عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، مصر دار الفكر العربي، دار النهضة العربية 2003 ص03.

[4]– بن عزيزة كريمة، زواولة فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة إذاعة عين الدفلى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم الإعلام والاتصال تخصص وسائل الإعلام والتنمية المستدامة، جامعة خميس مليانة2017 /2018 ص67

2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

- **ويحدد هاينز** (Hayens): ثلاث عناصر للأداء هي:[1]

أ- **الموظف** : وهو ما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- **الوظيفة** : وما نتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما نقدمه من فرص تطوير، الترقيات والأجور.

ت- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. [2]

[1]– محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة عنابه الجزائر، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية 2352-9962 ISSN –العدد الثاني ديسمبر 2014 ،ص ص43-44

[2] محمد حسن حراحشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى 2011 ،ص ص92-93

المطلب الثاني :أبعاد الأداء ومكوناته

أولا: أبعاد الأداء

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلابد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوئها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد

على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له من علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات ... الخ [1].

ثانيا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من متكونين رئيسيين هما، الفعالية، والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1- **الفعالية (Efficience.effectiveness)**: ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق أهداف الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى الى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون والكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم ،تقاس فعالية المؤسسة بكمية الارباح المحققة [2].

أ- **تعريف الفعالية حسب Kast et mosen Zurej:** أنها قدرت المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، تحقيق رضا العاملين والعملاء ،تنمية الموارد البشرية وزيادة الربحية[3].

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان، الطبعة الأولى 2013 ،ص ص108 – 109.

[2] الشيخ الداوي : تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع جامعة ورقلة، 2010/2009 ص 219.

[3] صونيه كيلاني ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية (2000-2005) مذكرة ماجيستر غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة 2007/2006،ص59.

ب- تعريف الفعالية حسب Walker et Ruibert: تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف والاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في :قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة...الخ. إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة ،كما تكمن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة ،حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية الى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فان :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة ولنتائج المتوقعة، وهي في نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف ،وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) اقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

2- **الكفاءة: Efficacitè Efficiency**: تعد الكفاءة من بين أبعاد اداء المؤسسة التي ذكرها لويس رايموند ويمكن تعريفها كما يلي:

* تشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد[1] .

[1] حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن – 2006 ص 35 .

* كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد (بتكاليف منخفضة)[1]

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الانتاج بأقل تكلفة ممكنة حيث نعبر عنها بالعلاقة الآتية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ،كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج ، وتدنية التكاليف ،بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة ،بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الجد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.[2]

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

لقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورثم وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة، ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث مميزات هي:

1- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعتيه للأداء.[3]

---

[1] Vincen plauchu ، mesure et amélioration des amélioration des perfamances industrielles tome 2 univercity pierre mendés France – upmf– office des publication ، paris 2006،p،p،5،6

[2] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره.

[3] – أيمن سليمان أبو سويرح، يوسف عبد بحر، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية مجلد 18 العدد 02 – 2010، ص 1159.

2- القدرات والخصائص الفردية: يشير إلى النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعتيه لأداء العمل.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ونقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح الاتجاه.[1]

[1]– فرحي إبتسام، التمكين الإداري و تأثيره على الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة، قسم العلوم الاجتماعية ،تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، ص48.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

إن التتبع التاريخي لعلية تقييم الاداء يشير بانها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة،فهي من العمليات المهمة التي تمارسها ادارة المؤسسة، لما لها من ضرورة قياس كفاءة الاداء و الحكم على الفرد ومحاولة تحسين اداءه للوصول الى مستويات عالية ،ومن هنا فان هدفنا من هذا المبحث هو القاء الضوء على مفهوم تقييم الاداء ، أهميته، شروط وخطوات تقييم الاداء واهم الطرق المتتبعة لقياسه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

أولا: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء (Performance Apparaisale) أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف، و العمل على تعزيز الأولى و معالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.[1]

ولقد تعددت مفاهيم تقييم الأداء، وفيما يلي بعض التعريفات التي جاء بها البعض من الباحثون:

- **تعريف هودجيست (Hopjeste):** تقييم يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل.
- **تعريف عبد السلام ابو قحف:** عرفه على أنه دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو اي جزء من أجزائها.[2]

[1]– عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الثانية 2006، ص102

[2]– عبد الباري درة واخرون ،ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون (منحنى نظمي)دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2008،ص280

- ويعرف أيضا، أنه العملية الموضوعية للمنظمة التي نقارن فيها الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف لكل فرد وإدارة الموارد البشرية وذلك للتأكد من مدى مساهمة أداء الفرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.[1]
- ويعرف أيضا: أنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية تم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل.

وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.

أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من سياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير ذلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء ومنها:

1- تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة والتي يجب أن تظم بدورها الملامح الرئيسية للقوى العاملة و تقديم متطلبات المستقبل.

2- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشد أو دليل لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة.

3- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات ومنح العلاوات والمكافئات التشجيعية والحوافز ... وذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة في تقييم الأداء.

[1] عصام الدين أبو عفلة ، اتجاهات معاصرة في ادارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيقية) شركة الجهمورية الحديثة للتحويل و طباعة الورق ، مصر ، الطبعة الأولى ص 280

4- الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار الفرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.

5- متابعة و تقييم التدريب ومدى استفادة الأفراد من برامجه، فقرار تدريب الأفراد وتنميتهم يفترض أن أدائهم سيكون أكثر كفاءة بعد انتهاء برنامج التدريب كما كانوا قبله، وقد يكشف تقييم أداء العاملين عن حاجة بعضهم لبرامج تدريبية (فنية–إدارية) محددة.

6- تعديل سلوك اتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فتتيح له تعديل سوله واتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.

7- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة.

8- تقييم الأداء بعظم العلاقة بين العاملين و إدارة المنشأة نتيجة وجود أسس موضوعية وعادلة في التقييم و تجنب المحاباة والأهواء الشخصية مما يؤدي إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين و إدارة المنشأة.

9- منظومة تقييم الأداء تساعد على اكتشاف المشكلات الإدارية، فمثلا قد يتضح انخفاض معدل الإنتاج لأغلب العاملين بأحد الأقسام، ومن خلال الدراسة قد يتضح أن ذلك يرجع لعدم أخذ الإدارة بمعايير عادلة لتحديد معدل الإنجاز المطلوب، نتيجة الافتقار إلى دراسة تحليلية للإعمال ومتطلباتها، الأمر الذي يقضي تدخل الإدارة لمعالجة هذا القصور.[1]

[1] الكفافي، محمد جمال، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ،الدار الثقافية للنشر ،القاهرة ،الطبعة الأولى 2007 . ص .229 – 230 – 231

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة ،كما عرفنا ،تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ولذا فان على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا .وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء وأهدافه ،وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها.[1]

وفيما يلي الخطوات التي يراعي اتباعها عند تقييم الأداء:

1- **رسم السياسة واعلانها:** يجب أن نقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقدير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك.

- يجب أن تبلغ السياسة الى جميع من يعنيهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم، ويجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب اتباعها في وضع التقييمات ،كذلك يجب أن يفهم الأفراد طريقة التقييم والغرض الذي سيستخدم من أجله.
- كذلك يجب أن يسبق اتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم وهذا أمر ضروري حتى يكون الجميع على معرفة طريقة وضع التقييم والغرض منه ،كذلك يجب أن يعلموا مدى الدقة في وضع التقييم لتفادي الخطأ في التطبيق والضمان المساواة بين كافة الأفراد.

2- اختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم:

يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى اعداد تقرير التقييم ،والأفراد الذين ستوضح التقارير على أدائهم ،فهي حالة قلة عدد الرؤساء والأفراد الذين يطلب منهم اعداد تلك التقارير يمكن

[1] عبد الباري ابراهيم درة في القرن الحادي والعشرين، دار النشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص ص 261 – 262.

تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة الى تفسير لكن صفة من الصفات المطلوبة وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين توكل اليهم هذه العملية ،فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.

ويراعي عند تحديد الصفات المواد استخدامها طبيعة الوظائف ،لأن الصفات التي تنطبق علو وظائف الاشراف والادارة تختلف عن صفات الخاصة بالأعمال الكتابية ،ففي الوظائف الادارية تظهر صفات معينة كالقيادة والقدرة على التنظيم والتخطيط والابتكار والمبادأة ،وهي صفات فردا يتطلب الأمر وجود أفرادها في شاغلي الوظائف الأخرى العادية ،ولذلك يراعي عند احتيار الصفات التي يتضمنها التقرير أن تكون ملائمة لنوع الوظائف التي يقوم بها الأفراد.

ومن الطرق المتبعة للتغلب على اتجاه لبعض الرؤساء الى السرعة وعدم الاهتمام عند وضع التقديرات ،ترتيب التقديرات الموضوعة عن مختلف الصفات بطريقة عكسية، ففي حالة وجود خمسة تقييمات عن كل صفة يكتب أقل تقييم بالنسبة للصفة الأولى أولا ثم نتدرج الى أقل تقييم. وهكذا ،وبذلك يضم المفهوم الى الانتباه وبكل صفة والتقديرات المكتوبة عنها قبل الاختيار ،وأحيانا قد يتطلب من المفهوم أن يقوم بوضع تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفة على حدة بدلا من وضع تقييم عن كل الصفات للشخص الواحد مرّة واحدة.

3- **تدريب المقومين:** ان النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل اليهم اعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف فبإعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية اعداد تلك التقارير ،كذلك يمكن عقد اجتماع لهم تتم فيه مناقشة تلك العمليات، وقد يطلب اليهم اعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعا ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف والأسباب التي دعت اليها ،وذلك بقصد محاولة الوصول الى فهم موحد للصفات المطلوب وضع التقييم عنها.

4- تطبيق السياسة وتحليل النتائج:

يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد، في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محدودة وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي تستخدمها المقومون اذا طالبت المدة التي تتم فيها العملية .

وتطبيق السياسة يفترض أنها قد شرحت للأفراد اذا لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الغموض ،وفي الوقت نفسه يجب أن يعلم الأفراد التقارير تعتبر سرية ،بمعنى عدم اطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر ،ولذلك يجب الاحتياط وانما حتى تظل تلك التقارير سرية واذا تقرر مناقشة التقارير مع الأشخاص الذين توضح عنهم أن يتم ذلك أيضا بعد الانتهاء من اعدادها حتى لا تفقد أهميتها ،وبعد من الانتهاء من اعداد التقارير تقوم الادارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها، ولكن يجب فب الوقت نفسه التنبه الى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة، وترجع هذه العيوب أساسا الى أن التقدير يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريقة موضوعية ،ولذلك فإنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة ،ولذلك تعتبر التقييمات الموضوعة مساعدة فقط في اعطاء تقييم تقريبي للأداء أو قدرات الشخص المستقبلية.[1]

المطلب الثالث: شروط وطرق تقييم الأداء.

أولا: شروط تقييم الأداء

1- **التوافق الاستراتيجي:** ويقصد بهذا مدى تمكن نظام تقييم الأداء من ابراز الأداء الوظيفي الذي يتواقف وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة ،فمثلا اذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء، فان نظام التقييم يجب أن يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، الطبعة الثانية 2000 ،ص ص 137-140.

2- **الصدق** :نقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ،ويشار الى ذلك بصدق المحتوى ، وحتى يتمتع تقييم الأداء بالصدق فانه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الابعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

3- **الثبات** :يقصد خاصة الثبات مدى استقرار قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة، من أشخاص مختلفين، أدوات قياس مختلفة.

أي أن النتائج تكون متقاربة من شخص لآخر، من وقت لآخر ،ومن مقياس لآخر يعتبر الثبات مؤشر دقة التقييم.

4- **التمييز**: ويقصد بهذا العنصر قدرة القياس على التميز بين مستويات الأداء للموظفين وأي أن مقياس الأداء لابد أن تميز حجم ومقدار الأداء للموظفين، أي أن مقياس الأداء لا بد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها الموظفين، تبرز أهمية هذه الخاصة في أنها توفر المعلومات التي توفر المعلومات التي يمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة[1].

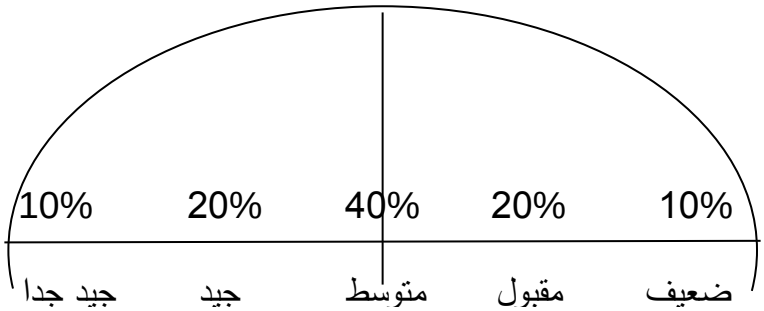
ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

أ: طرق تقليدية:

1- **طريقة الترتيب (Rank Ordres)**: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوء من حيث أدائهم العام، إذ يتم أولا اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه في حسن الأداء وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة، وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

2- **طريقة التوزيع الإجباري** :_تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) أو المنحى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 40 من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى و يضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى.[1]



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة دار ،الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2006، ص 166.

يميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وأنها تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على الفئات السابقة بشكل صحيح، كما أنها تحقق قدرا معقولا من الموضوعية لأن استخدامها يمنح المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه، ويؤخذ عليها أنها توضح نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم.

3- **طريقة التقييم البياني** (Graphic Rating Scale): تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالا وشيوعا في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر أو الخصائص

[1] ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة دار ،الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2006، ص ص 165-167.

التي يتطلبها العامل الكفء، مثل: كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، المبادأة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف، و غيرها متبوعة بمقياس بياني متعدد الاختبارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز.

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز

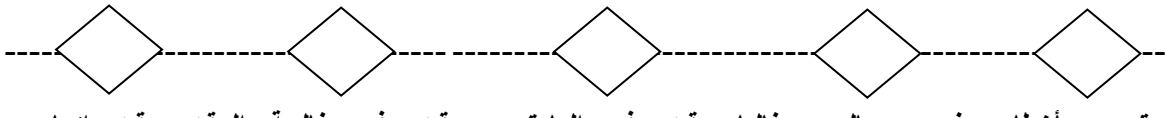
- التعاون
- المبادأة

يقوم المقيم بدراسة كل عنصر أو خاصية على حدة ويضع إشارة على أعلى الدرجة الأكثر انطباقا من جهة نظره على الفرد وادائه في العمل، لدى الانتهاء من التأشير على جميع العناصر أو الخصائص، يحتسب مجموع درجات الفرد على المقياس و متوسطها الحسابي، ويصنف ضمن فئات أداء محددة مثال:

- أقل من 50 درجة ضعيف
- 50– 59 درجة مقبول
- 60 – 69 درجة جيد
- 70 – 79 درجة جيد جدا
- 80 درجة فما فوق ممتاز [1]

وقد تطور مقياس التقييم البياني في الآونة الأخيرة إذ تم حذف عبارات ضعيف، مقبول، جيد... الخ واستبدلت بعبارات وصفية قصيرة دقيقة وواضحة، مثال ذلك : عبارة "الدقة في العمل" يمكن أن نقيم كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2) : طريقة التقييم البياني



[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره،ص169

تتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها، وأنها تبرز نقاط القوة و الضعف في الأداء و بالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل لكل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.

طريقة المقارنة بين العاملين : في هذه الطريقة يتم تقييم جميع الموظفين في إدارة واحـدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقا لقواعد التوافق و تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\frac{ن\ (ن+1)}{2}$$

حيث " ن " هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم و على هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ، ب، جـ، د، هـ فإنه يصير تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي:

- أب ، أج ، أهـ
- ب ج، ب د، ب هـ
- ج د، ج هـ
- د هـ

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية مثلا أب وتقدير من الأفضل في هذه المجموعة وهكذا يتكرر بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموظف بالنسبة لكل فرد كالآتي:

جدول رقم (2-2) : تصنيف الموظفين

	ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	الموظف
الموظف الأفضل	2	4	أ
أداء	<1	3	ب
	3	2	جـ
الموظف الأسوء	4	1	د
أداء	< 5	-	هـ

المصدر : ربحي مصطفى عليان ن مرجع سبق ذكره ص 166.

من ذلك الجدول يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع آخر فإن العامل (ب) قد ذكر على أنه الأفضل في أربع مرات وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة للباقي وهكذا.[1]

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عميلة ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس، وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين، كما لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء إذا تقتصر على توضيح فلانا أكفء من فلان.[2]

ب: الطرق الحديثة:

1- طريقة التدرج البياني السلوكي: جاءت هذه الطريقة "Bars" بغرض التغلب على العيوب التي امتازت بها طريقة التدرج البياني والمواقف الحرجة ولكن مع المحافظة على العناصر الأساسية التي تنظمنها الطريقتان، حيث يتم إدخال العامل السلوكي عن طريق تصميم عمود لكل سلوك مستمد من واقع

[1]- بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، قسم ع التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ص.102 - 166

[2]- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في التدرج البياني، يتم تقييم العامل بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل، مع العلم أن هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل والجدول التالي يوضح نموذج لهذه الطريقة.

جدول رقم (2-3): طريقة التدرج البياني

درجة القياس	العلامة	الحالـــــــــة
ممتاز	10	- يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية
	9	- ينجز كل المهام بطريقة رائعة
جيد جدا	8	- يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية
	7	- ينجز معظم المهام بطريقة جيدة
جيد	6	- قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية
	5	- ينجز معظم المهام
متوسط	4	- يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية
	3	- ينجز معظم المهام متأخرا
ضعيف	2	- يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات الفنية
	1	- ينجز المهام متأخرا بسبب الصعوبات

المصدر: مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل إسرابيجي)، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص114

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من الأخطاء الشائعة في عملية التقييم وبذلك تقليل صراع العاملين حول نتائج التقييم ومنه تعتبر هذه الطريقة أكثر صدق وموضوعية، وكذلك تساعد في تحديد نقاط الضعف بدقة مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ولكن بالرغم من هذه الميزات إلا أنها بدورها لا تخلو من العيوب خاصة تلك المتعلقة بارتفاع التكاليف والوقت والجهد، كما أنها تستخدم

بالنسبة للأعمال التي تحتوي على السلوكيات التي يمكن ملاحظتها كالتي تتضم الحركات الجسمية وليست المحتويات الذهنية والإبداعية[1]. الطرق الحديثة:

2 – طريقة الاختيار الإلزامي: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهتم بتحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء العامل لعمله وتنقسم الى مجموعات بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، وكل ثنائية فيها عبارتين، الأولى تصنف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى النواحي السيئة فيه ومثال ذلك:

– النواحي الايجابية:

* سريع الفهم

* سريع البديهية

– النواحي السلبية:

* اتكالي :يعتمد على شخص آخر لإنجاز واجبات ومسؤوليات عليه

* لا يميل إلى التعاون مع زملاءه لإنجاز واجبات ومسؤوليات عمله

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختباره في مصلحة العامل أم لا ؟

كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دارسة أداء العامل بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات العامل و لكن يؤخذ عليها ما يلي:

* صعوبة فهمها بسبب تعقدها؛

* حاجتها إلى مهارة و خبرة في تصميم الثنائيات؛

* عدم ضمان سرية قائمة الأوزان؛

[1] مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص114

* استياء بعض الرؤساء بسبب إجبارهم على الاختيار، إذ قد يؤدي هذا إلى المساس بكرامتهم كما يعتقدون.[1]

[1] فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على اداء المورد البشري، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زرنادي صالح بعين البيضاء ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة ام البواقي 2014/2013 ، ص ص 53-54.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر أداء الموظفين عاملا أساسي في رفع أو خفض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناكم عدة محددات تؤثر على اداء الموظفين إيجابيا أو سلبيا، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المحددات التالية:

المطلب الأول: الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي عن العمل والأداء والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا الوظيفي عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء العاملين[1].

الاتجاه الأول:

هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث هوثون الثلاثينيات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة و كان 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 و هذه 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 والتصحيح والإرشاد.

[1] رشيد علوان، خديجة حلني، نظام الأجور وأثرها على الرضا الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة جامعة المدية ، 2015 ص 47 ، 48

الاتجاه الثاني:

فيؤكد انه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الاتجاهات في الخمسينيات والستينيات انه ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون اقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكدت انه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط آو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة و بذلك يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا

الاتجاه الثالث:

يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد ايجابية (حوافز) مثل الأجر والترفيه والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء وعموما عندما يكون الموظف غير راض عن عمله فان ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه وبضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج على ذلك انسحاب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة

عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد سيظهر اثر ذلك في صحته البدنية والنفسية وفي علاقاته وفي إنتاجه وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور وقد يكثر من النقد ويضخم المشكلات وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الانجازات الكثيرة وقد يضعف ولاءه للمؤسسة بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتأمر.[1]

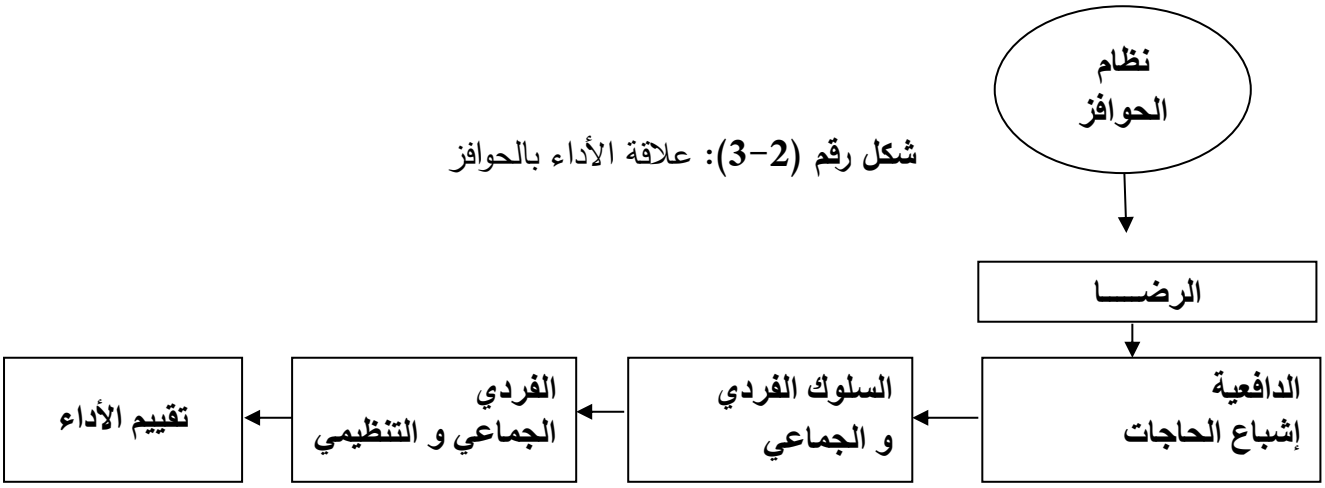
[1] سالم تيسير الشرايدة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 71- 73.

المطلب الثاني: الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي

حيث عرفت بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد وتشمل الحوافز على الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر

_ تعتمد طبيعة الحوافز المستخدمة في بيئة العمل على طبيعة النشاطات أو المهام المرتبطة بها وعادة تختار الأداة نوع الحافز بالاعتماد على الفكر الإداري والخبرة السابقة حول طبيعة العاملين حتى تتمكن من الوصول إلى اختيار القرار المناسب حول تقديم الحوافز لذلك تقسم الحوافز وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه فمن الممكن إذن أن نوقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فان للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات و تؤدي إلى تعلم أنماط بديلة 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 جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الجر و الأداء المباشر قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله) إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي و الأداء [1]. وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين العلاقة بين الحوافز والأداء.

[1] زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص 79



شكل رقم (2-3): علاقة الأداء بالحوافز

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة والقوة ونوع الحاجة وعدالة التوزيع ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة والمؤسسة ويتجلى ذاك من استقرار دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافآت بصورة مباشرة بالسلوك والأداء
- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.[1]

المطلب الثالث: الولاء وأثره على الأداء الوظيفي

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافه ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، وهو يعكس مدى انسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومد استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها.

[1] زويش سامية، مرجع سبق ذكره ص 80

ولقد لقي موضوع الولاء التنظيمي اهتماما من طرف الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، فمن المعروف أن للإفراد العاملون مجموعة حاجيات ورغبات يسعون لإشباعها من خلال عملهم، كإشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمن والاستقرار، والتقدير والاحترام في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وزيادة أدائهم في العمل والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة، فالفرد الذي لديه مستوى عالي من الولاء لمنظمته يكون دائما لديه رغبة في بذل قصار جهده لبقاء المنظمة في مستوى عال من الرقي والازدهار، كما انه تكون لديه قابلية سياسات ولوائح المنظمة والسير عليها وعدم الخروج من القواعد الموضوعة.

ولقد أكدت الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للأفراد يرتبط ارتباطا ايجابيا مع:

- طبيعة ثقافة المنظمة: فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما زاد ولاء الأفراد لمنظمتهم وإخلاصهم لها، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية الأداء متميز، أي أن ثقافة الأفراد حول المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها.
- تقييم ادعاء الموظف بصفة عادلة بأسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الأفراد بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد ولائه وانتمائه وإخلاصه لها والعمل بشكل أفضل وبأداء أفضل
- الرضا الوظيفي للموظف: كلما كان الأفراد أكثر رضا عن عملهم الذي يؤدونه في مؤسستهم كلما كانوا كثر ولاء لمنظمته.[1]

[1] لروي أمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكننا القول إن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، لان نجاح وتميز أي منظمة يعتمد وبشكل أساسي على الداء الجيد للإفراد العاملين بها وهذا ما أكده أحد الباحثين في مقولته الشهيرة، (أن العمال هم الذين يضعون الفرق وليست الآلة والمواد الأولية) فالأفراد العاملين يقومون بتوفير المعلومات الأزمة للإدارة والمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية

إلا أن عملية تقييم الأداء تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة للعاملين أثناء أداء مهامهم، وعادة ما يتم تقييم أداء العاملين لعدة أغراض قد تتكون بمعالجة نقاط الضعف، وتطوير نقاط القوة وأتحاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور والمكافآت ،النقل الترقية أو إنهاء عمل فرد ما ... وغيرها من الشؤون الأخرى تكون هناك شفافية ومساواة في القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة، إلا إن هذه القرارات تنعكس على الفرد العامل مما تجعله يشعر بالراحة النفسية والثقة في الإدارة ويحقق رضاه الوظيفي ،وبالتالي الرفع من فعالية المؤسسة وكفاءتها.

الفصل الثالث

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسة بوفال

مقدمة الفصل:

بعد أن تم التعرف في الفصول السابقة على أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث (أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العمال)

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية، وذلك لدراسة اثر الرضا الوظيفي على أداء العمال على ارض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، بحيث تحصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم وهذا ما سيوضح من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

المطلب الأول: ماهية المؤسسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

نشأة المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية (بوفال) بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1975 وكانت تسمى آنذاك المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية .وفي 1983 صدر مرسوم 83/01 المؤرخ في 1983/01/01.المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري .والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية.

ثم أصبحت في سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية .شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب/ 1200000000 دج .

تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر. وذلك في 05/ أوت1997.

وهي مقسمة إلى 06 وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني ،وخاصة في مجال الري والمحروقات وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام، أي هي ملك للدولة.

ثانيا / تعريف المؤسسة

بوفال /هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأس مالها يقدر120 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري تقع في منطقة صناعية بالبرواقية، ولاية المدية، ومقرها المركزي متواجد برويبة ولاية الجزائر.

تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج مضخات وصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها ،ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد ،ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية الى منتجات يتم

تسويقها إلى مختلف ولايات الوطن، وتصدر كذلك الى الخارج لمجموعة من الدول مثل ايطاليا ،السنغال...الخ.

كان عدد عمالها سنة 1975 عند إنشائها 3600 عامل موزعين على وحداتها ،وبعد الإصلاحات الاقتصادية ،ودخول الدولة الجزائرية مرحلة اقتصاد السوق ،تم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1400 عامل ،وذلك لعدة أسباب منها انتهاج الجزائر لسياسة الخوصصة، والشروط التي فرضت عليها من صندوق النقد الدولي. ومن بينها تسريح العمال .

وتضم المؤسسة ستة وحدات إنتاجية هي:

*وحدات الصمامات بالبرواقية.

*وحدة المسبك بالبروقية.

*وحدة المضخات بالبراقية.

*وحدة الصيانة بالبرواقية.

*وحدة المضخات بالرويبة.

*وحدة المضخات ببراقي.

بالإضافة الى المديرية العامة بالجزائر العاصمة ، لكن تقلص عددها الى 04 وحدات وهي الموجودة بالبرواقية وذلك بسبب الغلق.

الفرع الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة

أولا: أهداف المؤسسة

أنشأت مؤسسة بوفال كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

– تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي.

– المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات (الموارد) التي يحتاجها، حيث أنها تساهم في تمويل الصناعات البترولية.

– تغطية السوق الداخلية بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاعات التي تحتاج اليها، ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج

– الاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى والساهمة في تحقيق مخطط التنمية التي تنتجه الجزائر

ثانيا: وظائف المؤسسة

من التعريف السابق بمؤسسة بوفال نستنتج أن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية التحويل المدخلات من شكل أو نمط الى آخر، ومتمثل في منتجات النهائية الموجهة للبيع وتعتمد على طريقتين في الإنتاج هما ،الإنتاج حسب الطلب ،والإنتاج الدائم المستمر، حيث أنها تنتهج الطريقة الأولى للمنتجات غير المطلوبة بكثرة، أما الطريقة الثانية تنتهجها للمنتوجات المطلوبة بكثرة ،ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة بالإضافة إلى خبرتهم المكتسبة في هذه المنتوجات.

كما أن مهام المؤسسة، القيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين، وذلك عبر مصالحها الخاصة بدراسة السوق ومتطلباتها وبما أن مؤسسة بوفال مؤسسة انتاجية، فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية ،وذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف فما يلي:

*الشراء _ ومهمتها تمويل المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج

*التخزين_ وتعتبر وظيفة مكملة للشراء والانتاج

*الإنتاج_ وتهتم بتحويل المدخلات

*التوزيع_ ومهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق ،ودراسة هذه الأخيرة

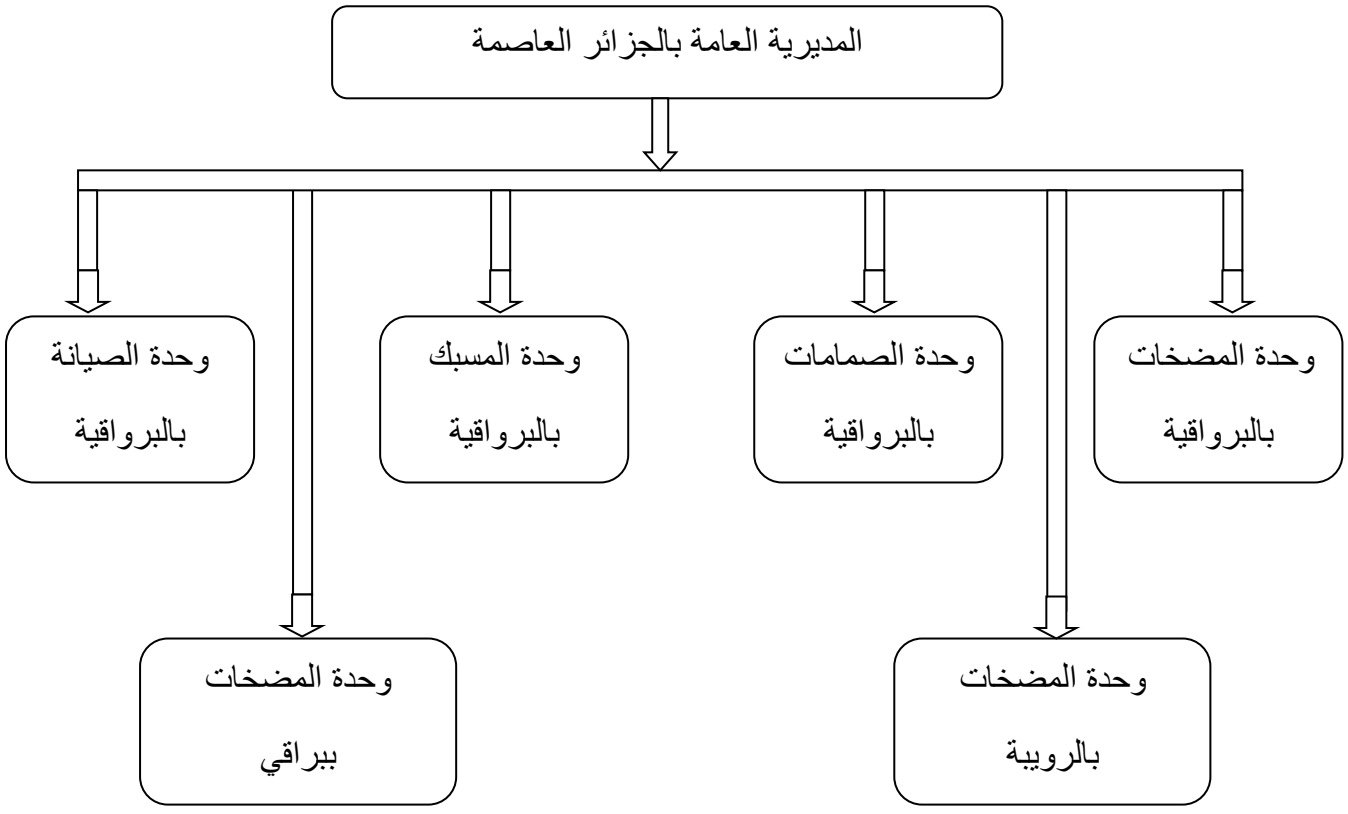
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

أولا/الشكل العام للهيكل التنظيمي للمؤسسة

..يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة الى الطريقة التي بها نظام التدرج في المسؤوليات، ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب ،وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي .

والشكل الموالي يبين هيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال ومحاولة منّا لتحليل الهيكل والتعرف على وحداته

الشكل رقم (3-4) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال



المصدر: وثائق رسمية من المؤسسة

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

تتكون مؤسسة بوفال من ستة وحدات تقوم كل واحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ماعدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية ،كما أن وحدتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات ،والمتواجدة بالجزائر العاصمة ،ويمكننا تلخيص هذه المديرية ووحدات المؤسسة ،ومهامها في ما يلي:

1- المديرية العامة: تتواجد بالمديرية العامة لمؤسسة بوفال بالجزائر العاصمة ،وهي تتحكم في حدات المؤسسة ،والمراقبة عليها، واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات سواء كانت قرارات في صالحها أو قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير ،أو المشاكل التي تنجم عنها كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2-وحدات إنتاج المضخات: للمؤسسة ثلاث فروع لإنتاج أنواع المضخات المختلفة وبقياساتها المحددة والموجهة لقطاع الري وتعتبر كل وحدة من وحدات الثلاث مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية.

وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية والأجنبية بالمنتجات كما يهدف الى محاولة تقريب المستهلك بالمؤسسة ،ومنه التقليل من التكاليف التي تنفقها عقد شراء هذه المنتجات كنفقات النقل مثلا.

3- وحدة الصمامات بالبرواقية: تختص هذه الوحدة بإنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها ،وأحجامها وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك ، بالإضافة إلى اعتمادها على السوق المحلية والخارجية ،كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي.

4- وحدة الصيانة بالبرواقية: تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات المتحركة والثابتة والمتوفرة لدى المؤسسة.

5-وحدة المسبك بالبرواقية: تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات مثلا (مادة أولية للوحدة الخاصة بها)، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لبقية وحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجي ،كما أن لها هيكل إداري خاص بها ،واستقلالية في التسيير.

ونظرا لكبر حجم المؤسسة، واختلاف أنواع الإنتاج فيها، خصصنا دراستنا هذه على وحدة من وحدات مؤسسة بوفال، وهي وحدة الصمامات بالبرواقية.

وسنقوم بدراسة مراحل إعداد عمليات الجرد ،وكذا تحديد النتيجة البدائية لهذه الوحدة ،وكذا تحليل مختلف المعطيات الجردية في آخر الدورة.

المطلب الثالث : دراسة وحدة الصمامات بالبرواقية

نظرا لتعدد وحدات المؤسسة وكبر حجمها سنقتصر دراستنا على إحدى وحداتها والمتمثلة في وحدة الصمامات بمختلف أنواعها

الفرع الأول: تعريف وأهداف الوحدة ووظائفها

أولا: تعريف وحدة الصمامات :هي جزء من مؤسسة بوفال، أي أنها من وحداتها الأساسية وضيفتها تكمن في إنتاج مختلف أنواع الصمامات مثل ، صمامات الري، صمامات المحروقات ،تجهيزات الضخ وأنواع أخرى من الهياكل ،وهذا وفق أشكال وأحجام مختلفة، تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالرواقية ولاية المدية ،وتعتمد على تسيرها على التسيير الذاتي ،وذلك لأنها مرت بالمراحل المختلفة للإصلاحات الاقتصادية ،ويبلغ عدد عمالها حتى سنة 2003 حوالي 206 عامل ،حيث أن عدد العمال فيها يتناقص سنويا، وذلك لسياسة تجميد التوظيف، أي التسريع بدون تعويض ،ويبلغ عدد العمال فيها اليوم حوالي197 عامل.

وتتكون هذه الوحدة من ستة دوائر، حيث تختص كل دائرة في جزء من التسيير بالإضافة إلى ذلك توجد وظيفة تساهم في انجاز عمل الوحدة ،وتعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى، وهي وظيفة مراقبة التسيير بمختلف فروع ونشاطات الوحدة

ثانيا :أهداف الوحدة

إن لوحدة الصمامات عدة أهداف تسعى لتحقيقها بشتى الوسائل والطرق، حيث أن للوحدة أهداف خاصة أي أهداف تختص بتطوير الوحدة ،وتأهيلها للمنافسة ،وأهداف عامة والتي تساهم في تحقيق التنمية التي تنتهجها الدولة الجزائرية ،وخاصة في المرحلة الراهنة(مرحلة اقتصاد السوق)ومن بين الأهداف التي تسعى وحدة الصمامات إلى تحقيقها ،نذكر ما يلي:

1. العمل على تحقيق هدفها المنشود من نشاطها، والمتمثل في الربح والاستمرارية وكذا محاولة تطوير منتجاتها ،وتسييرها حتى تستطيع مواجهة او منافسة المؤسسات المحلية، والأجنبية.

2. تغطية متطلبات السوق المحلية، ومحاولة إرضاء المستهلك المحلي بالمنتجات الوطنية، وبالتالي مساهمتها في التقليل من الاعتماد على الخارج، والمساهمة في القضاء على الاحتكار الاقتصادي.

3. المساهمة في تنمية قطاع الري وذالك بتزويده بالاستثمارات التي تحتاجها من صمامات الري، وكذا تنمية قطاع المحروقات.

ثالثا: وظائف الوحدة

إن الوظيفة الرئيسية لوحدة الصمامات تتمثل في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، حيث تمر بمرحلة التصنيع بمنتجاتها عبر عدة ورشات، وذلك حسب تخصص كل ورشة ،فهناك مثلا ورشة تقوم بصنع الزوايا داخل الجسم المشتري من وحدة المسبك ،وورشة ونقوم بعملية الثقب وأخرى خاصة بالتركيب والإتمام ليصبح منتج تام الصنع قابل للتسويق وهذه الوظيفة(الإنتاج) هي أساس الإنشاء وحدة الصمامات ،وبما أن الوحدة تابعة لمؤسسة عمومية اقتصادية إنتاجية فتوجب لها وظائف رئيسية

أخرى ،والتي تتمثل في وظيفة الشراء، ووظيفة البيع، حيث تقوم وظيفة البيع والشراء بتموين الوحدة بمواد أولية تحتاجها وتعتبر وحدة المسبك أول مورد تتعامل معه وظيفة الشراء بالإضافة إلى موردين آخرين خارجين ،أما وظيفة البيع والتي تعتبر آخر مرحلة بملكية المنتج فتهتم المنتجات التامة الصنع، إلى أن الزبائن المحليين الخارجيين (التصدير) كما أن للوحدة وظائف مساعدة تعتمدها في تسيير نشاطها تتمثل في الإدارة والنقل...الخ

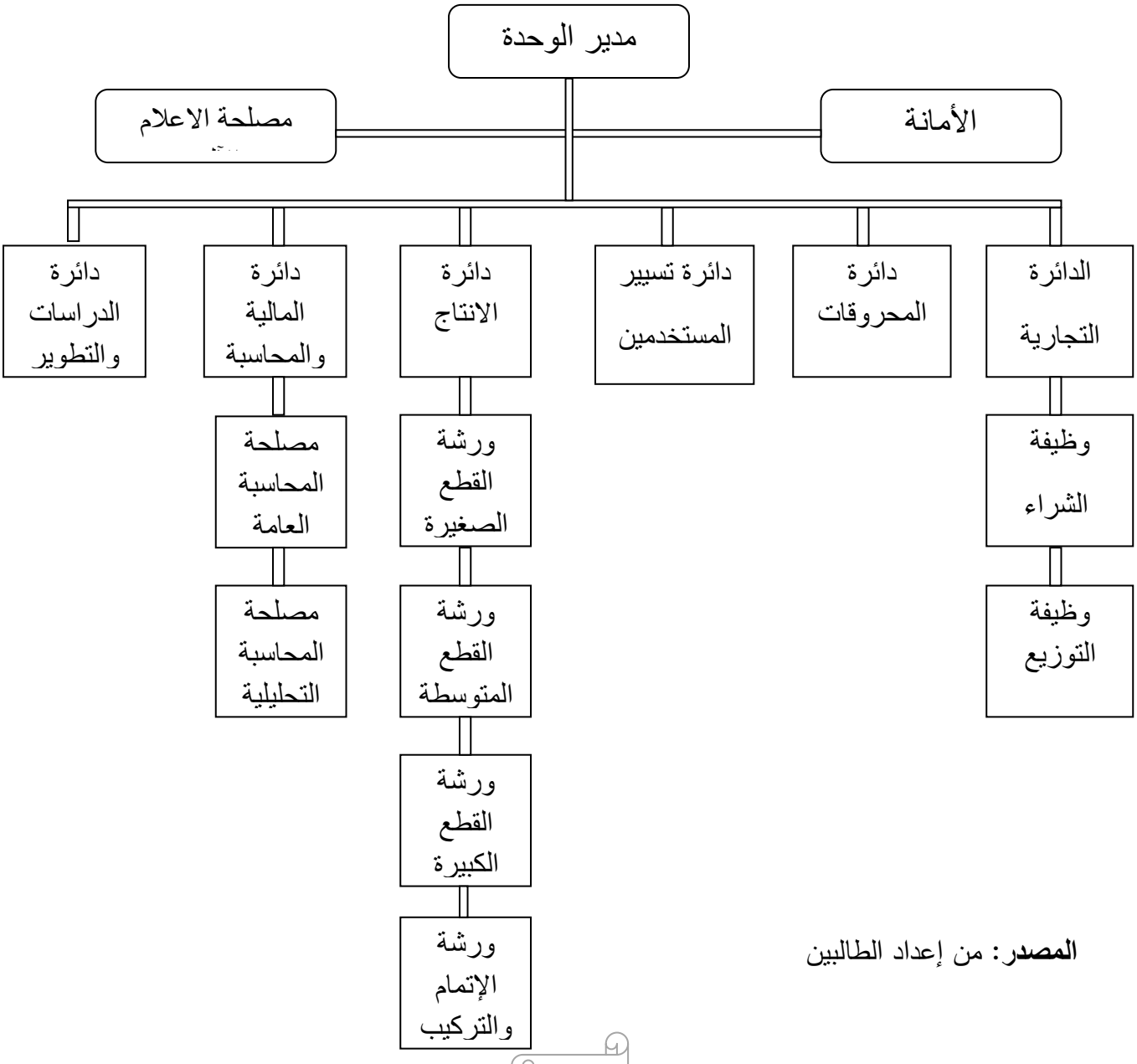
إذا تمكن القول بأن وحدة الصمامات تعتمد على نوعين من الوظائف رئيسية، والتي تهتم بالمتوج في مجال التصنيع أو مرحلة ووظائف ثانوية تساعد الوظائف السابقة في إنتاج ما تهدف إليه الوحدة من إنتاجها المحقق.

الفرع الثاني: التنظيم الإداري للوحدة المدروسة

أولا: الهيكل التنظيمي للوحدة

سبق وقلنا إن وحدة الصمامات تتكون من ستة دوائر حيث كل واحدة منها متخصصة في مجال معين من التسيير، كما إن كل هذه الدوائر تسعى جاهدة لتحقيق أهداف الوحدة وتحقيق فعالية التسيير داخلها، وحتى تبين مهمة كل دائرة وهدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي الإداري لوحدة الصمامات، وهذا من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم(3-5) : الهيكل التنظيمي الإداري لوحدة الصمامات



المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أراء أفراد عينة الدراسة حول اثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بشركة بوفال بالبرواقية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم نتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختيارات الإحصائية المستخدمة لتحليله

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولا : منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي اعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بشركة بوفال بالبرواقية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي لها صفة او صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث ، ومجتمع الدراسة الحالية يتكون من جميع موظفين مؤسسة بوفال، بحيث قمنا في البداية بالتوجه الى مقر المؤسسة قصد الحصول على الموافقة لإجراء هذه الدراسة، وكذا تزويدنا بمختف الإحصائيات والبيانات المتعلقة بالموظفين وعددهم حيث بلغ حوالي 1400 موظف.

ثالثا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة وتأخذ اشكالا مختلفة بناء غلى توعية وظروف البحث كما انها تستخدم لتسهيل عملية البحث ، وتتكون عينة الدراسة في بحثنا هذا من مجموعة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 1400، تم توزيع 31 استبيان واسترجاع 31 منه.

المطلب الثاني: ادوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من اكثر ادوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا : موضوع الاستبيان

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، و قد قسمنا الاستبيان إلى جزئين نعرضهما كالآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: كما قمنا بتخصيص هذا الجزء لمحورين.

المحور (أ): متعلق بالرضا الوظيفي (المتغير المستقل)

حيث اشتمل على 15 عبارة موزعة على العمال

المحور (ب): متعلق بأداء العمال بمؤسسة بوفال ، اشتمل على 18 عبارة موزعة على العمال.

واشتمل الاستبيان ككل على 33 عبارة تم صياغتها بأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم .

ثانيا : المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان ، و يعتبر هذا المقياس هو الاكثر استخداما ويتكون من العبارات الآتية:

(موافق – موافق بشدة – غير موافق – غير موافق بشدة) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): درجات مقياس ليكرت .

الإجابة	غير راض جدا	غير راض	راض	راض جدا
الدرجة	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبين.

الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الرباعي:

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
[1.00 – 1.75]	غير راض جدا
[1.75 – 2.50]	غير راض
[2.50 – 3.25]	راض
[3.25 – 4.00]	راض جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج التحليل الإحصائية للظواهر الاجتماعية Spss وهي:

1- قياس معامل ثبات الاستبيان.

2- التكرارات والنسب المئوية.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

4- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.

5- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.

6- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب.

فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3-5) نتائج معامل **ألفا كرونباخ** لأداة الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الرضا الوظيفي	14	0,67
2	الأداء الوظيفي	18	0,66
	جميع محاور الاستبيان	32	0,742

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المحور الأول: الرضا الوظيفي كان معامل ثباته أكبر من 60% ، نفس الأمر بالنسبة للمحور الثاني: الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي للاستبيان 0,742 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من 60%، وهذا يعني أن أداة الاستبيان تتمتع بالصدق والثبات وتقيس ما وضعت لأجله، إذن فهي تفي بأغراض الدراسة.

الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

لقياس مدى ملائمة واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها، قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman.

1- الاتساق الداخلي الأول: الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (3-6): الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
-	الرضا الوظيفي	1	/
1	ما مدى رضاك عن نظرة المجتمع لك كموظف في هذه المؤسسة	0,472**	0,005
2	ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه	0,408*	0,025
3	ما مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي	0,392*	0,032
4	ما مدى رضاك عن توقف عملك مع قدراتك وإمكانياتك	0,404*	0,027
5	ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مع أهمية العمل الذي تقوم به	0,602**	0,000
6	ما مدى رضاك عن سهولة العمل الذي تقوم به	0,363*	0,048
7	ما مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها	0,626**	0,000
8	ما مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك	0,53**	0,003
9	ما مدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات	0,511**	0,04
10	ما مدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل	0,392*	0,049
11	ما مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدات من الزملاء في العمل	0,381*	0,023
12	ما مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	0,423*	0,032
13	ما مدى رضاك عن فرص الترقية في المؤسسة	0,379*	0,039
14	هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها	0,597**	0,007

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,363 – 0,626 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط طردي بين محور الرضا الوظيفي وجميع العبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 مما يدل على اتساق وصدق العبارات.

2- الاتساق الداخلي الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (3-7): الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
-	الأداء الوظيفي	1	/
1	هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات	0,543**	0,002
2	هل تخطط مستقبلا للوصول إلى الأداء الجيد	0,369*	0,045
3	هل تنجز عملك في الوقت المحدد دون تأخير	0,492*	0,017
4	هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء	0,323*	0,042
5	هل تعتبر عملية تقيم الإدارة لعملك عملية مهمة	0,359*	0,032
6	هل ترى أن هنالك توزيع عادل للمهام على مستوى مؤسستكم	0,605**	0,000
7	هل حصلت على تأهيل وتدريب قبل البدء بعملك	0,460**	0,010
8	هل الشعور بالراحة النفسية في عملك يدفعك إلى تحسين ادائك الوظيفي	0,444*	0,025
9	هل أنت راض عن أدائك الوظيفي	0,406*	0,035
10	هل لديك الإرادة للقيام بما هو مطلوب منك وتحمل النتائج	0,479**	0,007
11	هل لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة	0,440*	0,015
12	هل يوجد في العمل اعتراف بالعمل الجيد	0,534**	0,002
13	هل يعتبر أن تقييم اداء العاملين مرة كل سنة كافيا للحكم عن الكفاءة	0,647**	0,000
14	هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا	0,583**	0,001
15	لو عرض عليك العمل في مكان آخر وبأجر مرتفع هل تترك العمل	0,641**	0,001
16	هل ترى أن الرضا يؤثر على أداء العاملين	0,415*	0,015
17	هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل	0,459**	0,007
18	هل هناك معايير وطرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	0,381*	0,038

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,323 – 0,646 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط طردي بين محور الأداء الوظيفي وجميع العبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 مما يدل على اتساق وصدق العبارات.

المبحث الثالث: تحليل البيانات و النتائج

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

1-الجنس:

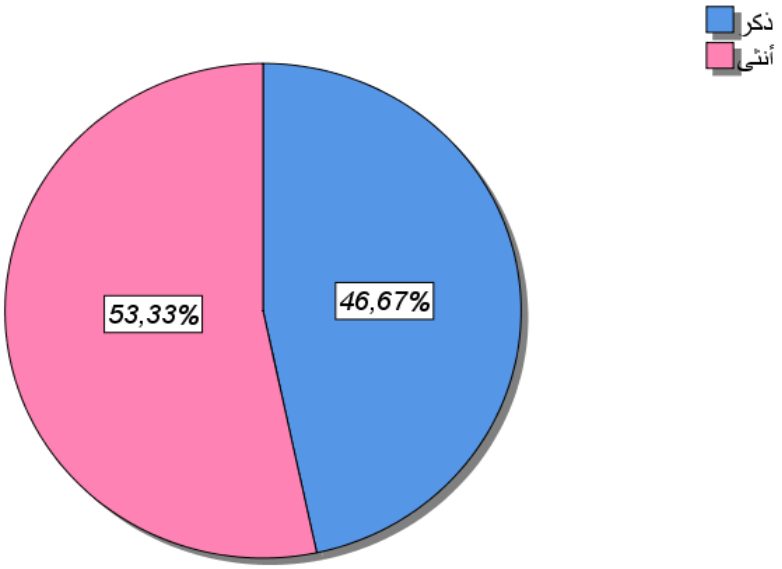
الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	14	% 46,7
أنثى	16	% 53,3
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الذكور كان مقاربا لعدد الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث 53,3% ونسبة الذكور بلغت 46,7%، وهذا التقارب يعود إلى كون نشاط المؤسسة يعتمد بفرص متساوية على كلا الجنسين.

الشكل رقم(3-6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

2- الحالة الاجتماعية:

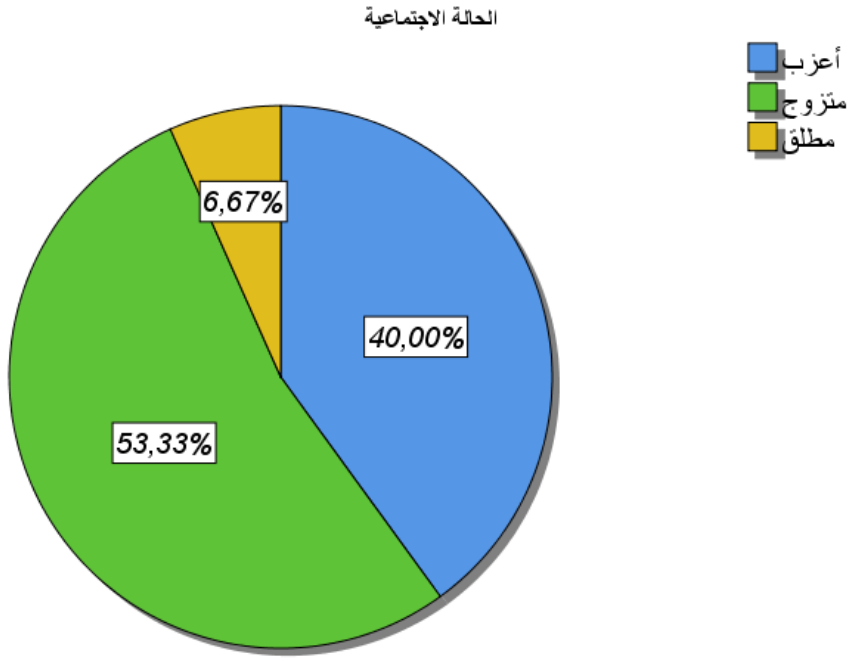
الجدول رقم (3-9): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	12	% 40
متزوج	16	% 53,3
مطلق	02	% 6,7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من المتزوجين حيث كانت نسبتهم 53,3% وهذا يدل على أن العاملين لديهم هوامش إضافية في الأجور مما يمنحهم القدرة الزواج وتكوين أسر، فيما كانت نسبة الأفراد العزاب 40%، ومعظمهم من الأفراد الجدد، فيما بلغت نسبة المطلقين 6,7%.

الشكل رقم (3-7): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

3- الصنف المهني:

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.

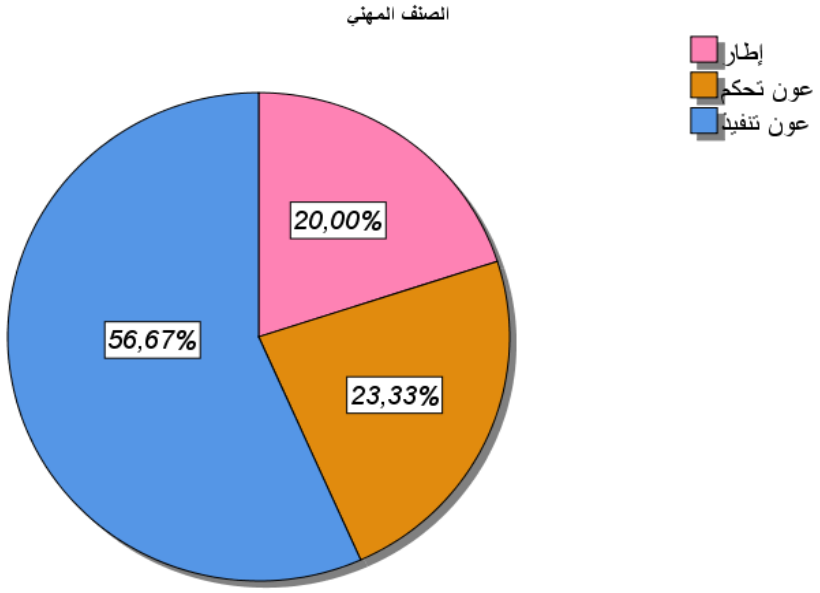
الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار	6	% 20
عون تحكم	7	% 23,3
عون تنفيذ	17	% 56,7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن العاملين أغلبهم من فئة أعوان التنفيذيين بنسبة 56,7% من المجموع الكلي للعينة، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 23,3%, ثم نسبة إطارات المؤسسة بـ 20%.

وهذا التوزيع يعود إلى عدد المناصب المتوفرة حسب الهرم الإداري للمؤسسة.

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

المطلب الثاني : تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع عبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم (3-9):النتائج المتعلقة باتجاه آراء الأفراد حول فقرات المحور الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير راض جدا	غير راض	راض	راض جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%				
1	ما مدى رضاك عن نظرة المجتمع لك كموظف في هذه المؤسسة	3	7	16	6	2,90	0,759	02	راض
		%3,3	%23,3	%53,3	%20				
2	ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه	9	12	9	0	2,00	0,788	13	غير راض
		%30	%40	%30	0				
3	ما مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي	7	11	11	1	2,20	0,847	11	غير راض
		%23,3	%36,7	%36,7	%3,3				
4	ما مدى رضاك عن توقف عملك مع قدراتك وإمكانياتك	2	15	12	1	40،2	0,675	09	غير راض
		%6,7	%50	%40	%3,3				
5	ما مدى رضاك عن الأجرمع أهمية العمل الذي تقوم به	8	15	7	0	97،1	0,718	14	غير راض
		%26,7	%50	%23,3	0				
6	ما مدى	2	14	11	3	2,50	0,777	06	راض

	رضاك عن سهولة العمل الذي تقوم به	%6,7	%46,7	%36,7	%10					
7	ما مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها	2	13	13	2	2,50	0,731	07	راض
		%6,7	%43,3	%43,3	%6,7				
8	ما مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك	1	18	7	4	2,47	0,776	08	غير راض
		%3,3	%60	%23,3	%13,3				
9	ما مدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات	3	7	17	7	2,67	0,802	04	راض
		%10	%23,3	%56,7	%10				
10	ما مدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل	0	8	16	6	2,93	0,691	01	راض
		0	%26,7	%53,3	%20				
11	ما مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدات من الزملاء في العمل	1	7	17	5	2,87	0,730	03	راض
		%3,3	%23,3	%56,7	%16,7				
12	ما مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	2	12	12	4	2,60	0,814	05	راض
		%6,7	%40	%40	%13,3				
13	رضاك عن الترقية في المؤسسة	3	16	3	0	2,27	0,640	10	غير راض
		%10	%53,3	%10	0				

14	هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها	6	13	11	0	2,17	0,747	12	غير راض
		%20	%43,3	%36,7	0				
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول						**2,46**		**غير راض**	
الانحراف المعياري الإجمالي للمحور الأول						**0,327**			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لمحور الرضا الوظيفي محصور بين (1,97 – 2,93) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,640 – 0,847)، كما نلاحظ أن العبارة 10 والمتمثلة في "ما مدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل" جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي 2,93 وبانحراف معياري 0,691 باتجاه راض من طرف أفراد العينة، لتأتي بعدها العبارة 01 والمتمثلة في "ما مدى رضاك عن نظرة المجتمع لك كموظف في هذه المؤسسة" في المرتبة الثانية وباتجاه عام بالرضا أيضا بمتوسط حسابي 2,90 وبانحراف معياري 0,759، تلتها العبارات 11، 09، 12، 06 و 07 كذلك باتجاه الرضا، بعدها العبارات 08، 04، 13، 03 و 14 على الترتيب باتجاه عدم الرضا، لتأتي العبارة 02 والمتمثلة في "ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه" في المرتبة ما قبل الأخيرة باتجاه غير راض بمتوسط حسابي 2,00 وانحراف معياري 0,788، وفي الأخير جاءت العبارة رقم 05 والقائلة: " ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مع أهمية العمل الذي تقوم به" بعدم الرضا من قبل الأفراد عند متوسط حسابي قدره 1,97 وانحراف معياري 0,718.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الرضا الوظيفي 2,46 باتجاه عدم الرضا من قبل أفراد العينة المستجوبين مما يعني أن العاملين لا يشعرون بالرضا على المنهج المتبع من قبل

المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,327 وهي جد صغيرة وقريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب جد كبير بين إجابات الأفراد حول عبارات محور الرضا الوظيفي.

مما سبق يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- يتمتع العاملون بالرضا حول علاقتهم الداخلية فيما بينهم وكذا حول نظرة المجتمع إليهم ككل.
- العاملون لديهم الحرية في كيفية أداء مهامهم المتنوعة.
- تتميز المهام في المؤسسة بالشفافية ووضوح الأهداف وسهولة التنفيذ من قبل العاملين.
- المهام والوظائف في المؤسسة لا تتناسب بشكل كبير مع مؤهلات وقدرات العاملين.
- يعتبر عنصر الترقية شبه غائب في المؤسسة.
- كما يعتبر الأجر غير لائق بالنسبة للعاملين مقارنة مع الأعمال والمهام التي يؤدونها.

الجدول رقم (3-10) : النتائج المتعلقة بآراء الافراد حول فقرات المحور الثاني : الاداء الوظيفي

الرقم	العبارة	لا	نعم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات	9 % 30	21 % 70	1,70	0,466	11
2	هل تخطط مستقبلا للوصول إلى الأداء الجيد	3 % 10	27 % 90	1,90	0,305	05
3	هل تنجز عملك في الوقت المحدد دون تأخير	1 % 3,3	29 % 96,7	1,97	0,183	03
4	هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء	14 % 46,7	16 % 53,3	1,53	0,507	15
5	هل تعتبر عملية تقيم الإدارة لعملك عملية مهمة	10 % 33,3	20 % 66,7	1,67	0,479	12
6	هل ترى أن هنالك توزيع عادل للمهام على مستوى مؤسستكم	19 % 63,3	11 % 36,7	1,37	0,490	18
7	هل حصلت على تأهيل وتدريب قبل البدء بعملك	18 % 60	12 % 40	1,40	0,498	17
8	هل الشعور بالراحة النفسية في عملك يدفعك إلى تحسين أدائك الوظيفي	7 % 23,3	23 % 76,7	1,77	0,430	09

9	هل أنت راض عن أدائك الوظيفي	1 % 3,3	29 % 96,7	1,97	0,183	02
10	هل لديك الإرادة للقيام بما هو مطلوب منك وتحمل النتائج	8 % 26,7	22 % 73,3	1,73	0,450	10
11	هل لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة	4 % 13,3	26 % 86,7	1,87	0,346	06
12	هل يوجد في العمل اعتراف بالعمل الجيد	13 % 43,3	17 % 56,7	1,57	0,504	13
13	هل يعتبر أن تقييم أداء العاملين مرة كل سنة كافيا للحكم عن الكفاءة	16 % 53,3	14 % 46,7	1,47	0,507	16
14	هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا	6 % 20	24 % 80	1,80	0,407	08
15	لو عرض عليك العمل في مكان آخر وبأجر مرتفع هل تترك العمل	0 0	30 % 100	2,00	0,000	01
16	هل ترى أن الرضا يؤثر على أداء العاملين	2 % 6,7	28 % 93,3	1,93	0,254	04
17	هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل	5 % 16,7	25 % 83,3	1,83	0,379	07
18	هل هناك معايير وطرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	13 % 43,3	17 % 56,7	1,57	0,504	14
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني				**1,72**	**0,156**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني كانت محصورة بين 1,37 – 2,00 والانحرافات المعيارية بين 0,000 – 0,507، كما نلاحظ أيضا أن جميع العبارات كانت باتجاه عام نحو الموافقة من طرف أفراد العينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني قيمة 1,72 وكان باتجاه الموافقة أيضا، وهذا يعني أن الأفراد يسعون إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، وبلغ الانحراف المعياري

الإجمالي لهذا المحور 0,156 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يدل على التقارب الكبير في إجابات الأفراد على أسئلة هذا المحور.

مما سبق يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- العاملون في المؤسسة لديهم كل القابلية في تغيير الوظائف ومغادرة المؤسسة إذا أتيحت لهم الفرصة.
- يبدي العاملون رضاهم حول المهام التي ينجزونها وعن الوقت الذي يستغرقونه في ذلك.
- هناك تنافسية كبيرة بين العاملين في أداء المهام والوظائف.
- العاملون لديهم مخططات لتحسين أدائهم، ويمتلكون الإرادة لتطبيقها.
- الطرق والأساليب المنتهجة من طرف المؤسسة في عملية تقييم الأداء لا تعتبر كافية لإعطاء نتائج دقيقة وواضحة.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي

لقياس تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة، ولتبسيط الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لتبسيط الدراسة وذلك بقياس العلاقة بينهما.

وذلك وفقا للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3−11): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

البيان	الرضا الوظيفي					
الأداء الوظيفي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	β معامل الانحدار	$\propto$ الثابت	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,382	0,146	0,182	1,277	2,185	**0,037**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول ما يلي:

- ✓ معامل الارتباط بلغت قيمته $R = 0,382$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- ✓ بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,146$ وهذا يعني أن نسبة 14 ،6% من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتجة عن الرضا الوظيفي.
- ✓ بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0,182$ وهذا يعني أن زياد درجة واحدة في الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 182،0.
- ✓ قيمة الثابت بلغت $\propto = 1,277$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة الأداء الوظيفي.
- ✓ فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 2,185$ عند مستوى دلالة معنوية 037،0 وهي أصغر من 0,05.

ومنه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة كالآتي:

$$y = 0,182\ x + 1,277$$

حيث:

y : الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

x : الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل نظرة عامة عن مؤسسة بوفال من خلال التعرف على هيكلها التنظيمي، كما قسمنا صدق وثبات أداء الدراسة (الاستبيان) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى تحليل النتائج التي توصلنا إليها بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة باستخدام الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة، ثم قمنا بتحليل أبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وفي الأخير بناء على تحليل النتائج والبيانات قمنا باختبار فرضيات الدراسة إما برفضها أو قبولها.

خاتمـة

خاتمة:

يعتبر المورد البشري القلب النابض لاستمرار المؤسسات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها وتقدمها وتحقيق الميزة التنافسية لها إلا أن هذا المورد البشري يحتاج إلى الرغبة والدافعية القوية لتحقيق أداء عالي وفعال. وفي نفس الوقت على مؤسسة معرفة هذه الرغبات والاحتياجات.

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي في تحسين أداء في المؤسسة أصبح من الضروري الاهتمام بهذا الموضوع من اجل رفع و زيادة أداء العاملين وذلك من خلال عملية تقييم أداء العاملين التي تساعد على قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمة تقييم أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية لضمانه أساسية تحقيق فاعلية المؤسسة.

حيث قامت دراستنا بالبحث عن اثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية (بوفال). والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي

أولا : نتائج الدراسة

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وأخرى تطبيقية من خلال تحليل البيانات وإثبات الفرضيات وكذلك سوف يتم عرض الأهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر أملا في تساهم في معالجة نقاط الضعف و تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة .

أ – النتائج النظرية

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارس المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا كما انه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين

– الأولى: نستخدم المقاييس الموضوعية كالتغيب وترك الخدمة

– الثانية: تعتمد على المقاييس الذاتية (ليكارت – ثورستون – اوزجود) هذه الأخيرة تعتبر أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقت نتائجها.

- يمثل الأداء البشري أداء العاملين بمؤسسة، وهو يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة.
- يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية حيث يحدد نشاط القوة والضعف في أداء الفرد، فهو يسعى إلى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية ونشاط العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ب – النتائج التطبيقية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن العاملون في المؤسسة (بوفال) يتمتعون بالرضا حول علاقتهم الداخلية مع الزملاء و الرؤساء في العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.93 وانحراف معياري ب 0.691.
- هناك تفصيل واضح من الإدارة في استخدام عنصر الترقية ، حيث لا تولي أي اهتمام بهذا الجانب.
- تتميز جل المهام و الوظائف في مؤسسة بوفال بأنها لا تتناسب بشكل كبير مع مؤهلات وقدرات العاملين.
- تفتقر المؤسسة إلى عملية تقييم الأداء على المستوى النظري.

- الطرق والأساليب المنتهجة من طرف المؤسسة في عملية تقييم الأداء لا تعتبر كافية لإعطاء نتائج دقيقة وواضحة.
- أغلبية الإفراد العاملين يسعون إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\propto=0.05$ ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا: التوصيات

1- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل أهداف المؤسسة مرتبطة بتحقيق كل فرد وانجازه للأعمال والواجبات الموكلة إليه انجازها.

2- وضع معايير ثابتة وواضحة لتقسيم أداء الموظفين مع مراعاة أن تناسب تلك المعايير مع مهارات وقدرات الموظفين وكذلك مع طبيعة متطلبات العمل كما ونوعا.

3- ضرورة وضع نظام تقييم .

4- زيادة الاهتمام البشري و تطويره و تأهيل القدرات الفكرية والبدنية.

5- يجب أن تتوفر المؤسسة على نظام فعال لتقييم أداء عمالها.

6- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.

7- يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات العاملين وقدراتهم

8- يجب الاهتمام بفرص الترفيه وأن تكون فرص الترفيه بقواعد تتم بالمساواة والعدالة والشهادة.

9- اهتمام قيادة المؤسسة بموضوع الرضا الوظيفي بما أنه يؤثر في زيادة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة حسبما أثبتته النتائج.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم محمد المحاسنة إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق دار جرير للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2013
2. احمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة الدار الجامعية القاهرة 1989
3. الثقافي محمد جمال الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية الدار الثقافية للنشر القاهرة الطبعة الأولى 2007
4. الشيخ الداوي تحليل أسس نظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد السابع جامعة ورقلة 2010_2009
5. إيهاب عيسى المصري طارق عبد الرؤوف عامر الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة الطبعة الأولى 2011
6. بحوث محكمة منتقاة المنظمة العربية للتنمية البنوية البشرية القاهرة جمهورية مصر العربية 2014
7. جلال عبد الحليم محددان الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي دار حامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2016
8. حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و المنظمات دار زهران للنشر و التوزيع عمان 2008
9. حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية دار زهران للنشر عمان 2011
10. ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2006
11. سالم تيسير الشرايدة الرضا الوظيفي أمر نظرية و تطبيقات عملية دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2010
12. صالح عودت سعيد إدارة الأفراد منشورات الجامعة المفتوحة ليبيا
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003
14. عادل حرحوش صالح إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع عمان الطبعة الثانية 2006

15. عبد الباري إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية مصر 2003
16. عبد الباري درة و الآخرون إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون (منحد نظمي) و اثر وائل للنشر الأردن الطبعة الأولى 2008
17. عبد الحكم احمد الخزامي تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى التحسين (الجزء الأول) مكتبة ابن سينا للطبع و التوزيع 1999
18. عبد السلام أبو قحف إدارة الأعمال الدولية و الإسكندرية الدار الجامعية الجديدة 2002
19. عثمان محادين القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2015
20. عصام الدين أبو عفلة اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق) شركة الجمورية الحديثة للتحويل و طباعة الورق مصر الطبعة الأولى
21. عصام عبد اللطيف عمر الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل نيولينك للنشر و التدريب القاهرة الطبعة الأولى 2015
22. علال هاشم عبد الرزاق القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية 2010
23. عمار الطيب كسرود علم النفس التنظيمي مفاهيم نماذج نظريات منشورات جامعة قادر يونس بنغازي ليبيا سنة 1995
24. فايزة محمد رجب يهنسي الرضا الوظيفي للعاملين مت منظور الخدمة الاجتماعية دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية الطبخة الأولى 2011
25. كامل بربر إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت الطبعة الثانية 2000
26. لوكيا الهاشمي المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي دار الأيام للنشر و التوزيع عمان الطبعة العربية 2014
27. محمد حسن حراحشة إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي دار جليس الأمان للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2011
28. محمد سعيد أنور سلطان السلوك الإنساني في المنظمات دار الجامعة الجديدة مصر 2004

29. محمد عمر الطنوبي قرارات في علم النفس الاجتماعي مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية 1999
30. مروان الطاهر الزعبي الرضا الوظيفي مفهومه و طرق قياسه و تفسير درجاته و أساليب زيادته في العمل دار المسيرة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2011
31. منال البارودي الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرئسين المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة الطبعة العربية للتدريب و النشر القاهرة الطبعة الأولى
32. مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) الطبعة الأولى
33. نعيم الرفاعي علم النفس في الصناعة و التجارة و المطبعة التعاونية دمشق 1964

الكتب باللغة الأجنبية:

34- Vicence plant chu mesure et amélioration des performances industrielles tome 2 université pierre mentes France – upmf office des publications paris 2008

المذكرات باللغة العربية :

1. بن عزيزة كريمة زواولة فتيحة الرضا الوظيفي لدى الصحفيين و أثره على الأداء الوظيفي و دراسة حالة إذاعة عين الدفلى قسم الإعلام و الاتصال تخصص وسائل الإعلام و التنمية المستدامة جامعة خميس مليانة 2017_2018
2. برياح محمد الأمين موساوي يحي تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية مذكرة الماستر في إدارة الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015_2016
3. بطاش عقيلة تقييم أداء الموظفين و أثره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية مذكرة الماستر قسم إدارة أعمال جامعة المدية 2016_2017
4. بلخيري سهام اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة شهادة ماستر في ادارة اعمال استراتيجية جامعة البويرة 2011_2012

5. رشيد حلوان خديجة حلني مظام الأجور و أثرها على الرضا الوظيفي مذكرة الماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة جامعة المدية 2014_2015

6. زويش سامية محددات الرضا الوظيفي و اثرها على اداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية امزيل امحمد بحيزر رسالة ماستر في ادارة الأعمال الإستراتجية جامعة كي محند اولجاج البويرة 2014_2013

7. شاهر سفيق اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز جيجل فرع ادارة الاعمال جامعة احمد بوقرة بومرداس 2010_2009

8. صوفية كيلاني مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية مذكرة ماجيستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة بسكرة 2006_2007

9. فرحي ابتسام التمكين الإداري و تأثيره الأداء الوظيفي للتامين على البطالة (مذكرة الماستر علم اجتماع تنمية و تسيير موارد بشرية) جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2016_2017

10. لروي أمال اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل و بسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها مذكرة الماستر في تسيير الموارد البشرية جامعة محمد حنيفر بسكرة 2019_2018

11. حجاج امال بوزيان حواء الاتصال التنظيم و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس مذكرة ليسانس في تخصص اتصال و علاقات عامة جامعة ورقلة 2014_2013 فهيمة حمدي اثر ضغوط العمل على ادارة الموارد البشرية

12. قاسمي محمد الرضا الوظيفي لدى مستشار التوجيه المدرسي و المهني و علاقته بالتخصص و الخبرة المهنية دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه و الإرشاد و المدرسي و المهني بمركز التوجيه المدرسي والمهني مذكرة الماستر في توجيه و الإرشاد جامعة مستغانم 2018_2019

المجلات باللغة العربية:

1. أبو بكر بوسالم دور اسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين اداء المؤسسة دراسة الة اتصالات الجزائر للهاتف النقال اوريدو ولاية بشار مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية العدد الثامن 2017
2. خالد احمد الصرايرة الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية في وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها مجلة جامعة دمشق المجلد 27 العدد الاول و الثاني 201
3. ديون عبد القادر اثر الخوصصة على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجلة الباحث عدد 03 جامعة ورقلة 2004
4. عبد الرحمان عزيزو الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة جامعة بسكرة 2014_2015
5. فلاح حسن عداي الحسني الادارة الاستراتيجية دار وائل للنشر و التوزيع عمان الطبعة الاولى 2000
6. محمد الصالح بوطوطن دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي جامعة عنابة الجزائر مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان موجه للموظفين بمؤسسة بوفال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نتقدم إليكم بهذا الاستبيان قصد التعرف بشكل عام على مدى رضاكم الوظيفي وكذا تشخيص الصعوبات التي تعترض أداء مهامكم وتعرف على مختلف انشغالاتكم، لذا نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية على هذا الاستبيان.وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، تقبلوا شكرنا الجزيل لحسن تعاونكم معنا.

1) البيانات الشخصية.

*** الجنس ذكر ☐ أنثى ☐**

الحالة الاجتماعية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

الصنف المهني :

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

2- مامدى رضاك عن نظرة المجتمع لك كموظف في هذه المؤسسة ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

2- ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه .

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

3- ما مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

4 – مامدى رضاك عن توقف عملك مع قدراتك وإمكانياتك؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

5- مامدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مع أهمية العمل الذي تقوم به؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

6- مامدى رضاك عن سهولة ظروف العمل الذي تقوم به ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

7- مامدى رضاك عن درجة تنـوع المهام التي تقوم بها ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

8- مامدى رضاك عن وضوح أهداف عملك ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

9- مامدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

10- مامدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

11- مامدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدات من الزملاء في العمل ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

12- مامدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق الأداء العمل ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

13- مامدى رضاك عن فرص الترقية في المؤسسة ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

14- هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها ؟

راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ غير راض جدا ☐

المحور الثاني / الأداء الوظيفي

1- هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات ؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل تخطط مستقبلا للوصول إلى الأداء الجيد؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل تنجز عملك في الوقت المحدد دون تأخير ؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل تعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة ؟

نعم ☐ لا ☐

6-هل ترى هناك توزيع عادل للمهام على مستوى مؤسستك ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل حصلت على تأهيل وتدريب قبل البدء بعملك ؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل الشعور بالراحة النفسية في عملك يدفعك إلى تحسين أدائك الوظيفي ؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل أنت راض عن أدائك الوظيفي ؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل لديك إرادتك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج ؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة ؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل يوجد في العمل اعتراف بالعمل الجيد ؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل يعتبر أن تقيم الأداء العاملين مرة كل سنة كافيا للحكم عن الكفاءة ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل تقيم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا ؟

نعم ☐ لا ☐

15- - لو عرض عليك العمل في مكان آخر وبأجر مرتفع هل تترك العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل ترى أن الرضا يؤثر على أداء الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل هناك معايير وطرق تقسيم أداء العاملين بالمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج Spss

صدق وثبات أداة الاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،672	14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،657	18

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،742	32

الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الاتساق الداخلي للمحور الأول: الرضا الوظيفي:

			T1
Rho de Spearman	T1	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	هذه فى كموظف لك المجتمع نظرة عن رضاك مدى ما المؤسسة	Coefficient de corrélation	،472
		Sig. (bilatéral)	،006
		N	30
	أخرى بوظائف مقارنة تتقاضاه الذي الأجر عن رضاك مدى ما فيه تعمل الذي القطاع خارج	Coefficient de corrélation	،408*
		Sig. (bilatéral)	،025
		N	30
	اليومي العمل ساعات عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،392*
		Sig. (bilatéral)	،032
		N	30
	وإمكانياتك قدراتك مع عملك توقف عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،404*
		Sig. (bilatéral)	،027
		N	30
	الذي العمل أهمية مع تتقاضاه الذي الأجر عن رضاك مدى ما به تقوم	Coefficient de corrélation	،602**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	به تقوم الذي العمل سهولة عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،363*
		Sig. (bilatéral)	،048

		N	30
	بها تقوم التي المهام تنوع درجة عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،626**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	عملك أهداف وضوح عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،530**
		Sig. (bilatéral)	،003
		N	30
	القرارات اتخاذ في مشرفك كفاءة عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،511
		Sig. (bilatéral)	،004
		N	30
	العمل في زملائك مع العموم على علاقتك عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،362*
		Sig. (bilatéral)	،049
		N	30
	من والمساعدات الدعم على حصولك عن رضاك مدى ما العمل في الزملاء	Coefficient de corrélation	،381
		Sig. (bilatéral)	،023
		N	30
	العمل أداء طرق اختيار في بالحرية تمتعك عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،423
		Sig. (bilatéral)	،032
		N	30
	المؤسسة في الترقية فرص عن رضاك مدى ما	Coefficient de corrélation	،379*
		Sig. (bilatéral)	،039
		N	30
	عليها الحصول ووقت الترقيات عن راض أنت هل	Coefficient de corrélation	،597
		Sig. (bilatéral)	،007
		N	30

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الأداء الوظيفي:

			T2
Rho de Spearman	T2	Coefficient de corrélation	1،000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	والواجبات بالمهام الكفاية فيه بما علم على أنت هل	Coefficient de corrélation	،543**
		Sig. (bilatéral)	،002
		N	30
	الجيد الأداء إلى للوصول مستقبلا تخطط هل	Coefficient de corrélation	،369*
		Sig. (bilatéral)	،045
		N	30
	تأخير دون المحدد الوقت في عملك تنجز هل	Coefficient de corrélation	،492
		Sig. (bilatéral)	،017
		N	30
	الأداء تحسين بهدف زملائك مع تتنافس هل	Coefficient de corrélation	،323

		Sig. (bilatéral)	،042
		N	30
	مهمة عملية لعملك الإدارة تقيم عملية تعتبر هل	Coefficient de corrélation	،359
		Sig. (bilatéral)	،032
		N	30
	مؤسستكم مستوى على للمهام عادل توزيع هنالك أن ترى هل	Coefficient de corrélation	،605**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	بعملك البدء قبل وتدريب تأهيل على حصلت هل	Coefficient de corrélation	،460*
		Sig. (bilatéral)	،010
		N	30
	ادائك تحسين إلى يدفعك عملك في النفسية بالراحة الشعور هل الوظيفي	Coefficient de corrélation	،444
		Sig. (bilatéral)	،025
		N	30
	الوظيفي أدائك عن راض أنت هل	Coefficient de corrélation	،406
		Sig. (bilatéral)	،035
		N	30
	النتائج وتحمل منك مطلوب هو بما للقيام الإرادة لديك هل	Coefficient de corrélation	،479**
		Sig. (bilatéral)	،007
		N	30
	مختلفة عمل فرق أو جماعات مع العمل على القدرة لديك هل	Coefficient de corrélation	،440*
		Sig. (bilatéral)	،015
		N	30
	الجيد بالعمل اعتراف العمل في يوجد هل	Coefficient de corrélation	،534**
		Sig. (bilatéral)	،002
		N	30
	عن للحكم كافيا سنة كل مرة العاملين اداء تقييم أن يعتبر هل الكفاءة	Coefficient de corrélation	،647**
		Sig. (bilatéral)	،000
		N	30
	الرضا لك يجلب لأدائك رئيسك تقييم هل	Coefficient de corrélation	،583**
		Sig. (bilatéral)	،001
		N	30
	تترك هل مرتفع وبأجر آخر مكان في العمل عليك عرض لو العمل	Coefficient de corrélation	،641**.
		Sig. (bilatéral)	،001
		N	30
	العاملين أداء على يؤثر الرضا أن ترى ل=ها	Coefficient de corrélation	،416
		Sig. (bilatéral)	،015
		N	30
	زملائك مع النفسية والراحة الوظيفي الرضا بين علاقة هناك هل العمل في	Coefficient de corrélation	،459
		Sig. (bilatéral)	،008
		N	30

	هل هناك معايير وطرق تقييم اداء العاملين بالمؤسسة	Coefficient de corrélation	،381*
		Sig. (bilatéral)	،038
		N	30

التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46،7	46،7	46،7
	أنثى	16	53،3	53،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	12	40،0	40،0	40،0
	متزوج	16	53،3	53،3	93،3
	مطلق	2	6،7	6،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

الصنف المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	6	20،0	20،0	20،0
	تحكم عون	7	23،3	23،3	43،3
	تنفيذ عون	17	56،7	56،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

تحليل المحور الأول: الرضا الوظيفي:

ما مدى رضاك عن نظرة المجتمع لك كموظف في هذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	1	3،3	3،3	3،3
	راض غير	7	23،3	23،3	26،7
	راض	16	53،3	53،3	80،0
	جدا راض	6	20،0	20،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	9	30،0	30،0	30،0
	راض غير	12	40،0	40،0	70،0
	راض	9	30،0	30،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	7	23،3	23،3	23،3
	راض غير	11	36،7	36،7	60،0
	راض	11	36،7	36،7	96،7
	جدا راض	1	3،3	3،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن توقف عملك مع قدراتك وإمكانياتك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	2	6،7	6،7	6،7
	راض غير	15	50،0	50،0	56،7
	راض	12	40،0	40،0	96،7
	جدا راض	1	3،3	3،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مع أهمية العمل الذي تقوم به					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	8	26،7	26،7	26،7
	راض غير	15	50،0	50،0	76،7
	راض	7	23،3	23،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن سهولة العمل الذي تقوم به					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	2	6،7	6،7	6،7
	راض غير	14	46،7	46،7	53،3
	راض	11	36،7	36،7	90،0
	جدا راض	3	10،0	10،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	2	6،7	6،7	6،7
	راض غير	13	43،3	43،3	50،0
	راض	13	43،3	43،3	93،3
	جدا راض	2	6،7	6،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	1	3،3	3،3	3،3
	راض غير	18	60،0	60،0	63،3
	راض	7	23،3	23،3	86،7
	جدا راض	4	13،3	13،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	3	10،0	10،0	10،0
	راض غير	7	23،3	23،3	33،3
	راض	17	56،7	56،7	90،0
	جدا راض	3	10،0	10،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راض غير	8	26،7	26،7	26،7
	راض	16	53،3	53،3	80،0
	جدا راض	6	20،0	20،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدات من الزملاء في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	1	3،3	3،3	3،3
	راض غير	7	23،3	23،3	26،7
	راض	17	56،7	56،7	83،3
	جدا راض	5	16،7	16،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	2	6،7	6،7	6،7
	راض غير	12	40،0	40،0	46،7
	راض	12	40،0	40،0	86،7
	جدا راض	4	13،3	13،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

ما مدى رضاك عن فرص الترقية في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	3	10،0	10،0	10،0
	راض غير	16	53،3	53،3	63،3
	راض	11	36،7	36،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا راض غير	6	20،0	20،0	20،0
	راض غير	13	43،3	43،3	63،3
	راض	11	36،7	36،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
هذه في كموظف لك المجتمع نظرة عن رضاك مدى ما المؤسسة	30	2،90	،759
مقارنة تتقاضاه الذي الأجر عن رضاك مدى ما فيه تعمل الذي القطاع خارج أخرى بوظائف	30	2،00	،788
اليومي العمل ساعات عن رضاك مدى ما	30	2،20	،847
قدراتك مع عملك توقف عن رضاك مدى ما وإمكانياتك	30	2،40	،675
أهمية مع تتقاضاه الذي الأجر عن رضاك مدى ما به تقوم الذي العمل	30	1،97	،718
به تقوم الذي العمل سهولة عن رضاك مدى ما	30	2،50	،777
بها تقوم التي المهام تنوع درجة عن رضاك مدى ما	30	2،50	،731
عملك أهداف وضوح عن رضاك مدى ما	30	2،47	،776
القرارات اتخاذ في مشرفك كفاءة عن رضاك مدى ما	30	2،67	،802
زملائك مع العموم على علاقتك عن رضاك مدى ما العمل في	30	2،93	،691
والمساعدات الدعم على حصولك عن رضاك مدى ما العمل في الزملاء من	30	2،87	،730
طرق اختيار في بالحرية تمتعك عن رضاك مدى ما العمل أداء	30	2،60	،814
المؤسسة في الترقية فرص عن رضاك مدى ما	30	2،27	،640
عليها الحصول ووقت الترقيات عن راض أنت هل	30	2،17	،747
N valide (liste)	30		

تحليل المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

هل أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	30،0	30،0	30،0
	نعم	21	70،0	70،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل تخطط مستقبلا للوصول إلى الأداء الجيد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	10،0	10،0	10،0
	نعم	27	90،0	90،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل تنجز عملك في الوقت المحدد دون تأخير					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	3،3	3،3	3،3
	نعم	29	96،7	96،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	46،7	46،7	46،7
	نعم	16	53،3	53،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل تعتبر عملية تقيم الإدارة لعملك عملية مهمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	10	33،3	33،3	33،3
	نعم	20	66،7	66،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل ترى أن هنالك توزيع عادل للمهام على مستوى مؤسستكم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	19	63،3	63،3	63،3
	نعم	11	36،7	36،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل حصلت على تأهيل وتدريب قبل البدء بعملك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	18	60،0	60،0	60،0
	نعم	12	40،0	40،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل الشعور بالراحة النفسية في عملك يدفعك إلى تحسين ادائك الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	23،3	23،3	23،3
	نعم	23	76،7	76،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

الوظيفي أدائك عن اض أنت هل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	3،3	3،3	3،3
	نعم	29	96،7	96،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل لديك الإرادة للقيام بما هو مطلوب منك وتحمل النتائج					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	26،7	26،7	26،7
	نعم	22	73،3	73،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	13،3	13،3	13،3
	نعم	26	86،7	86،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل يوجد في العمل اعتراف بالعمل الجيد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	13	43،3	43،3	43،3
	نعم	17	56،7	56،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل يعتبر أن تقييم اداء العاملين مرة كل سنة كافيا للحكم عن الكفاءة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	53،3	53،3	53،3
	نعم	14	46،7	46،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	20،0	20،0	20،0
	نعم	24	80،0	80،0	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

لو عرض عليك العمل في مكان آخر وبأجر مرتفع هل تترك العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	100،0	100،0	100،0

هل ترى أن الرضا يؤثر على أداء العاملين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	6،7	6،7	6،7
	نعم	28	93،3	93،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16،7	16،7	16،7
	نعم	25	83،3	83،3	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

هل هناك معايير وطرق تقييم اداء العاملين بالمؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	13	43،3	43،3	43،3
	نعم	17	56،7	56،7	100،0
	Total	30	100،0	100،0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
هل والواجبات بالمهام الكفاية فيه بما علم على أنت	30	1،70	،466
هل الجيد الأداء إلى للوصول مستقبلا تخطط	30	1،90	،305
هل تأخير دون المحدد الوقت في عملك تنجز	30	1،97	،183
هل الأداء تحسين بهدف زملائك مع تتنافس	30	1،53	،507
هل مهمة عملية لعملك الإدارة تقيم عملية تعتبر	30	1،67	،479
هل مستوى على للمهام عادل توزيع هنالك أن ترى مؤسستكم	30	1،37	،490
هل بعملك البدء قبل وتدريب تأهيل على حصلت	30	1،40	،498
هل إلى يدفعك عملك في النفسية بالراحة الشعور الوظيفي ادائك تحسين	30	1،77	،430
هل الوظيفي أدائك عن راض أنت	30	1،97	،183
هل وتحمل منك مطلوب هو بما للقيام الإرادة لديك النتائج	30	1،73	،450
هل عمل فرق أو جماعات مع العمل على القدرة لديك مختلفة	30	1،87	،346
هل الجيد بالعمل اعتراف العمل في يوجد	30	1،57	،504
هل كافيا سنة كل مرة العاملين اداء تقييم أن يعتبر الكفاءة عن للحكم	30	1،47	،507
هل الرضا لك يجلب لأدائك رئيسك تقييم	30	1،80	،407
هل مرتفع وبأجر آخر مكان في العمل عليك عرض لو العمل تترك	30	2،00	،000
هل العاملين أداء على يؤثر الرضا أن ترى ل=ها	30	1،93	،254
هل النفسية والراحة الوظيفي الرضا بين علاقة هناك العمل في زملائك مع	30	1،83	،379
هل بالمؤسسة العاملين اداء تقييم وطرق معايير هناك	30	1،57	،504
N valide (liste)	30		

علاقة الانحدار بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،382[a]	،146	،115	،14684

a. Prédicteurs : (Constante)، T1

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	،103	1	،103	4،774	،037[b]
	de Student	،604	28	،022		
	Total	،707	29			
a. Variable dépendante : T2						
b. Prédicteurs : (Constante)، T1						

Coefficients[a]						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1،277	،207		6،179	،000
	T1	،182	،083	،382	2،185	،037
a. Variable dépendante : T2						