جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير مؤسسة

بعنوان:

اثر الرضا الوظيفي على اداء الأفراد في المؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة البلاستيك و المطاط بولاية المدية)

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

من إعداد الطالبتين:

منصوري خديجة

عمارة إيمان

تحت إشراف الأستاذ:

د - يرقي جمال

لجنة المناقشة

د. عمر سرار	جامعة المدية	رئيسا
د. يرقي جمال	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
آتشي شعيب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2014-2015

الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى نور قلبي ، و إلى من أنارت دربي بنصائحها

و إلى نبع الصفاء ورمز الوفاء وفيض الحنان و إلى أعذب صوت في الدنيا أمي الحبيبة

إلى النور الساطع الذي انار دربي وذلل الصعاب التي إجتاحت طريقي

إلى الذي ضحى بكل مايملك من اجل أن يعلمني إلى سندي في الحياة ومثلي

الأعلى إلى أبي الغالي

إلى الذين كانوا شجرة الإخوة التي قطفت منها ثمار الحب الخالص إلى من زرعوا الأمل

ورسموا الإبتسامة على وجهي إخواتي وأخواتي وكل عائلتي

إلى كل الورود التي جمعتني معهم حديقة الصداقة والحب في الله

إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب ،بكثير أو القليل

إلى كل من أحب في هذا الوجود

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

ع–إيمان

الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى نور قلبي ، و إلى من أنارت دربي بنصائحها

و إلى نبع الصفاء ورمز الوفاء وفيض الحنان و إلى أعذب صوت في الدنيا أمي الحبيبة

إلى النور الساطع الذي انار دربي وذلل الصعاب التي إجتاحت طريقي

إلى الذي ضحى بكل مايملك من اجل أن يعلمني إلى سندي في الحياة ومثلي

الأعلى إلى أبي الغالي

إلى الذين كانوا شجرة الإخوة التي قطفت منها ثمار الحب الخالص إلى من زرعوا الأمل

ورسموا الإبتسامة على وجهي إخواتي وأخواتي وكل عائلتي

إلى كل الورود التي جمعتني معهم حديقة الصداقة والحب في الله

إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب ،بكثير أو القليل

إلى كل من أحب في هذا الوجود

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

ع–إيمان

تتوجه الجهود الحالية للمؤسسات أيا كانت طبيعتها نحو التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية .هذا التحول يعني التخلي عن الطرق التقليدية في إدارة الأفراد لتصبح إدارة مبنية على أسس علمية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للمورد البشري ،فهذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات المؤسسة بدءا بالمستويات التشغيلية إلى أعمال الإدارة العليا .

وتبعا للدور الذي يلعبه المورد البشري حيث انه يعمل على تحريك وتنشيط عمليات المؤسسة ، إذ أنه هو الذي يبعث الروح في الخطة على إعتبار أنه يخلق الحركة في المؤسسة ،فهو الذي يبعث فيها مظاهر النشاط والعمل ،لان المؤسسة هي أداته للتبادل والإنتاج وإشباع الحاجات.وهذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين بمختلف اتجاهاتهم .ففي ظل المنافسة الشرسة كان لزاما على المؤسسة تجديد مهارات الأفراد وتسخير مختلف وسائلها لتعزيز رضاهم الوظيفي(والذي يعني الشعور الإيجابي للفرد نحو عمله) ،إذ أن تحقيق احتياجات العمل لا تتوفر إلا بتوفر احتياجات الفرد ورغباته.حيث أنه يؤثر و يتأثر بكثير من المتغيرات يتغير بها أداؤه وعطاؤه بالزيادة والنقصان.

وقد إرتبط مفهوم الرضا الو ظيفي بالأداء الوضيفي فنظرا لأهمية الرضا في إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم المختلفة وتحقيق ولائهم العميق للمؤسسة التي يعملون بها،وإقتناعهم بأهدافها فقد أصبح من الموضوعات التي يهتم بها المفكرون ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا وطرق قياسه والعناصر المكونة له والعوامل المؤثرة عليه بإعتبارها ضرورة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي ،وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه وقيامه بواجباته .

كما ان مؤسسة البلاستك والمطاط هي احدى المؤسسات الصناعية التي يحتاج اليها الاقتصاد الوطني لاهميتها الإقتصادية والآجتماعية تستلزم الوصول إلى اداء مرضي وبتالي فإهتممها وتركيزها على اداء افرادها هو السبيل لتحسين وزيادة نجاحها.

وبالتالي فنجاح أ ي مؤسسة مقارنة بأخرى يقاس بمدى تأثرها بالأفراد العاملين لديها وتوجيه سلوكهم وجهودهم لخدمة أهدافها .ولايكون ذلك إلا بتوفير رضاهم الوظيفي، فالرضا يوجه سلوك الأفراد نحو أداء راقي .

إشكالية البحث:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها أي مؤسسة، كما يعد المحرّك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة، ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة المثيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك و استثارة الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداء راقيا. وبناءا على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثيرالرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية ؟

من خلال ذلك يمكن وضع مجموعة من التساؤلات :

هل يساهم الاجر في زيادة الرضا الوظيفي لدى الافراد ؟

- هل تقييم الاداء يؤثر على اداء الافراد في المؤسسة؟

- هل هناك إختلاف في إتجهات أفراد المؤسسة محل الدراسة حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ؟

- كيف يمكن لرضا الوظيفي أن يؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة ؟

- **فرضيات الدراسة:**

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

-كلما كان الافراد راضين عن اجرهم زاد رضاهم الوظيفي .

-كلما كانت طريقية تقييم الاداء فعالة كلما ارتفع مستوى الاداء.

-يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى أداء الأفراد المؤسسة محل الدراسة .

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اجابات العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل، نوع الوظيفة)

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اجابات العينة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل، نوع الوظيفة)

أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في ميدان علم الإقتصاد خاصة والميدين الاخرى عامة الحيث يعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد مستوى أداء وظيفي فعال حيث يتطلب الحصول على أفراد مميزين مستوى عال من الكفاءة،وهذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قبول عام للوضع الذي يعمل فيه الفرد وتنبع عن رضاهم الوظيفي.كما أن موضوع الرضا يمس كل جوانب الحياة على إختلاف مراحلها فهو يتماشى مع الفرد،إذ أنه يتعرض للعديد من الموا قف في حياته الشخصية والعملية والمهنية والتي تولد لديه الشعور بالرضا أو عدمه.

أهداف الدراسة:

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

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر الرضا الوظيفي على اداء الافراد في المؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية

الاهداف الفرعية:

— توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.

– إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.

التعرف على أثر الرضا وفقا للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس،الاجر،المؤهل العلمـــي ،سنوات العمل ،نوع الوظيفة)

–التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوضيفي لدى الأفـــراد

دوافع إختيار الموضوع:

وكان وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب من أهمها:

– تطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجـــال وإثراء البحث العلمي.

– الموضوع جدير بالدراسة ويتناسب مع تخصصنا

– محاولة إبراز أهمية الرضا الوضيفي في المؤسسات الجزائرية

صعوبات البحث:

- يمكن حصر صعوبات البحث فيما يلي:
- عدم تعاون بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة في ملء إستبانة الدراسة
- عدم التمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة و الكافية حـــول المؤسسة محل الدراسة

حدود البحث:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:

المجال الموضوعي: اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا الأداءومعرفة العلاقة التي تربطهما يبعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين :الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد

المجال المكاني: تمس الدراسة الميدانية مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية.

المجال الزماني: أجريت الدراسة الميدانية 23 فيفري 2015إلى 3ماي 2015

الدراسات السابقة:

1-سرار عمر ،الرضا عن العمل وأثره على الأداء وحدة المضخات والصمامات بالبروقية ،أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية ، فرع تخطيط2010، ، والتي تهدف الى توضيح الرضا والدوافع ،التمكين واداء وتاثير المتغيرات الشخصية على الرضاحيث تم التأكيد في هذه المذكرة على معرفة العوامل التي ترضي العامل حيث توصل إلى ان المؤسسة نطاق إجتماعي مفهوم الرضا فيه يشمل أبعاد وعوامل مختلفة تأثيرها يكون واضحا في تجسيد الأداء عند العاملين

2- طهراوي حياة ،اهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية ،دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابعة لمجمع صيدال وحدة المدية ،(غير منشورة)، 2011،مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية ،والتي تهدف لمعرفة علاقة الرضا بالانتاجية في المؤسسة حيث توصلت إلى ان رضا الفرد

عن عمله ياتي نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها ومن الصعب عزله عن بعضها بدرجة تامة ،كما أن اهمية هذه العوامل تتغير من موقف للأخر وان رضا العملاء عن طريق كسب رضا العامل .

3-بوخالفة فطيمة، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين أداء ،دراسة حالة الإقامة الجامعية بالمصلى –المدية-مذكرة ماستر ،تخصص علوم مالية،2013 ، والتي تهدف لمعرفة اثر الرضا والحوافز على اداء الوظيفي حيث توصلت إلى ان الحوافز تعتبر من المؤثرات الأساسية والتي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد ،ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الأمر الذي يمكن معه القول ان قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حدا كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام لحوافز والذي يوجه الإثارة الدفعية ،التي بدورها تدفع العاملين إلى تحسين أداءهم بعد ما تحقق لهم الرضا عن ذلك العمل .

منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بجمع المعلومات وتحليلها.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها و الإعتمادعلى الأستبانة لإختبار الفرضيات ،وقد تم إستخدام اسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) لمعالجة البيانات.

مصطلحات البحث:جاء في هذا البحث عدة مصطلحات منها:

.الرضا الوظيفي:

هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

الحوافز:

مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرّك دوافعه.

الأداء الوظيفي:

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرة والرغبة في الأداء في موقف معين .

تقييم الأداء:

نظام رسمي مصمم من أجل قياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجه، وخلال فترات زمنية محددة.

هيكل البحث :

للإجابة على الإشكاليةو اختبار فرضيات تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي

الجانب النظري يشتمل على:

الفصل الأول :تحت عنوان" الإطار المفاهيمي للرضا الوضيفي " يتضمن أربعة مباحث المبحث الأول تعرضنا فيه لماهية الرضا الوظيفي،اما الثاني تم فيه التعرف على النظريات المفسرة للرضاالوضيفي.والمبحث الثالث تناولنا

فيه مصادر الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته ،اما المبحث الرابع تعرضنا فيه إلى المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي.

الفصل الثاني :تحت عنوان" الأداء الوظيفي وتقيمه وأسسه ومحدداته" يتضمن أربع مباحث ، المبحث الأول يتناول ماهية الأداء الوظيفي ،والمبحث الثاني تعرضنا من خلاله إلى ماهية تقييم الأداء ،أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أسس تقيمم الأداء والمبحث الرابع تناولنا فيه المحددات التنظيمية للأداء الوظيفي.

الفصل التطبيقي يشتمل على:

الفصل الثالث :تحت عنوان" أثر محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ،يتضمن ثالثة مباحث الأول تم فيه إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة ،اما الثاني فقد تعرضنا فيه إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية،والمبحث الثالث تناولنا فيه اثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية

وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة عامة تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات.

تمهيد

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدمتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك ،فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بمدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية ،من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية ا لمتزايدة للموارد البشرية وتسعى المؤسسة لتجسيد ذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد ،فرضا الفرد يظهر من خلال مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة لعمل.

فهو بحاجة للشعور بالعدالة والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

فللرضا الوظيفي كباقي المفاهيم قد عولج من عدة باحثين تعددت وجهات نظرهم ،الهادفة إلى تفهم مختلف العوامل المؤثرة في العنصر البشري لتحقيق الرضا الوظيفي ،كما أنه يرتبط بعدة مفاهيم فهو يعتبر محصلة نهائية لحوافز ، وجودة الحياة الوظفية التي تزيد من درجته والولاء الإلتزام فالرضا يولد إنتماء و ولاء الفرد لمؤسسته. وسنستعرض أربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية رضا الوظيفي.

المبحث الثاني: مصادر الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشرات.

المبحث الثالث:النظريات المفسرة لرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين بالإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصورة سلوكية،وسنتطرق إليها كمايلي:

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه:

تعدَّدت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي؛ مما أدى إلى تعدد تعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي وسنستعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات:

الفر ع الأول: تعريف الرضا الوظيفي:

- **تعريف هوبك:** حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل على القول بصدق أني راضي في وظيفتي.
- **تعريف فروم:** يرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج، أي أن قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ[1].

تعريف لولير و شاملي: يرى أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظيفة[2].

(1) محمد أحمد إسماعيل، قياس رضا العاملين، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، بتاريخ 2008/03/23.

(2) محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 131- 132.

- **تعريف Locke**: يعرف الرضا بأنه حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج عن إدراك الفرد إلى مدى توفر العمل على تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاث جوانب:

1- الرضا هو استجابة شعورية اتجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.

2- الرضا يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للمتوقعات.

3- الرضا يمثل اتجاهات عديدة مترابطة[1].

- **تعريف إميل**: يرى أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه[2].

- **تعريف الهنداوي**: هو الشعور بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل ومع مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة[3].

- يمثل الرضا الوظيفي الاتجاهات النفسية للأفراد اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم[4] في العمل على الأخص بالنسبة للعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المؤسسة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين و النمو والترقي وغيرها من العناصر الأساسية[5].

- يتمثل في شعور العامل الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل

(1) حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 105.

(2) عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، ط2، 1998، ص 122.

(3) عبد الحسين نبأ، الرضا الوظيفي لمدرسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 31، ص 196.

(4) زاهد محمد البديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، عمان ط1، 2011، ص 45.

(5) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ط7، 1999، ص 41.

نفسه والبيئة المحيطة وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة بسب الشعور برضا عن العمل أو عوامل صحية

بسب الشعور بالاستياء الشديد من العمل[1].

- شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه[2].
- مجموعة المشاعر والمواقف للفرد اتجاه العمل الذي يقوم به في المؤسسة، والتي قد تكون إيجابية متى ما حقق له العمل إشباعا لحاجاته، أو سلبية متى وجد أن توقعاته عن العمل الذي يقوم به لا تتواكب مع الواقع العملي الذي يجده على أرض الواقع[3].

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب والأدوات الإدارية، التي تحقق رضا وتعاون الافراد مع الإدارة المتعلق بانطباعات العاملين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم ورغباتهم وحاجاتهم.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الشعور الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضعوا لإشرافهم، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها.

الرضا هو الشعور بالسعادة الناتج عن رضا الفرد عن عمله أي الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع عمله

الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

(1) محمد أحمد سليمان، الرضا والولاء التنظيمي، دار زمزم للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2012، ص 134.

(2) مرون طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي ، مفهومه ،طرق قياسه ،تغير ودرجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 17

(3) سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

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

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإنما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص أخر فالإنسان لديه حاجات وغايته[1].

ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لأخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأن الظروف التي أجريت في تلك الدراسات متباينة .

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل العامل مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته[2].

5- الرضا عن العمل ارتباط بين تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير العامل للعمل وإدارته

(1) أحمد الكردي، العوامل المؤثرة على أنظمة الجوافز والرضا الوظيفي، منشور بتاريخ 24اكتوبر 2010، ص 5 على الموقع /http WWW .hirdiscussion .com.تم الإطلاع عليه يوم 2015.01.20

(2) أحمد الكردي، العوامل المؤثرة على أنظمة الجوافز والرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 5.

ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغابات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي للرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم[1].

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي وعناصره:

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات المختلفة للفرد اهتمت مختلف الدراسات بدراسة أنواعه وعناصره حتى يكون الفرد منتجا في عمله وذلك كما يلي:

الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتباراتٍ معينة، فمنها من يقسمه إلى الرضا العام والخاص ومنها ما يقسمه إلى الرضا الكلي والجزئي.

أ- **الرضا الوظيفي الكلي:** يمثل رضا الفرد عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الفرد قد وصل إلى أقصى درجات الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة االفرد نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الفرد وحده من يستطيع أن يحدد العناصر التي تتوافق معه.

ب- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الفرد قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه مازال يؤدي أعماله[1].

(1) ميرفت توفيق إبرهيم عوض الله، أُثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الأكاديمية العربية بالدنمارك، ص 69.

ج- الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للعامل نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضياً أو غير راضٍ. فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا العامل، وهذا بسبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

د- الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المؤسسة الإشراف، الأجور، فرص الترقية الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل ذاته[2].

الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي:

1- الرضا عن الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع حاجات الدنيا كالأكل وللباس، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المؤسسة لأهميتها وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل المعاملات الاجتماعية مع الآخرين[3].

2- الرضا عن محتوى العمل: الاهتمام بأثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا، فقد قدم بعض الباحثين مجموعة من العناصر المرتبطة بمحتوى العمل أهمها خصائص العمل، إذ أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين وبالتالي الوصول إلى أداء عالي، مما يسهم في

(1) سالم عواد الشموري، ملتقى " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي "، مدينة جدة، يناير 2009، ص 16، متاح على الموقع: www.rsscrs.info.تم الإطلاع عليه يوم 2015.01.20

(2) سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال جامعة البويرة ، 2013، ص 6.

(3) محمد الصيرفي، السلوك الإداري علاقات الإنسانية، دار وفاء لدنيا النشر والتوزيع ، الإسكندرية، ط1، 2007، ص132.

رفع درجة رضاهم الوظيفي، هذه النقطة جعلت الباحثين يولون جانب محتوى العمل أهمية كبرى باعتباره من العوامل الرئيسية لتحديد الرضا الوظيفي[1].

3- الرضا عن فرص الترقية: إذا كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا فسيؤدي إلى التقليل من رضاه عن وظيفته، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن وظيفته، إن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات كدراسة (سكالي 2005SKALLI) والتي شملت عشر بلدان أوروبية.

و دراسة (L,J,PETER)عندما أوضح أن العامل يتطلع دوما إلى الترقية إلى غاية بلوغه مستوى لا يستطيع تجاوزه.

4- الرضا عن جماعات العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن وظيفته، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضاه.

5- الرضا عن ساعات العمل: يلاحظ أنه بقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي ،وهناك اختلاف بين الأفراد في الوقت المفضل للعمل فمنهم من يفضل العمل في النهار ومنهم من يفضل العمل في الليل ومنهم من يرتاح للنظام العمل الذي يحتوي على فترات الراحة، وعدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، وكذلك

(1) محمد متحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوصفي، المجموعة العربية للتدريب للنشر، مصر، ط2، 2014، ص 183.

طول هذه الساعات يؤدي إلى أرق وملل للفرد، وعلى ذلك فإن لهذا التوزيع أثر على رضا العمال فمن الضروري إيجاد فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء. [1].

6- الرضا عن ظروف العمل المادية: بصفة عامة تؤثر مختلف ظروف العمل على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه الوظيفي ومن أهم هذه الظروف نجد الظروف المادية.

7- الرضا عن الإشراف: كلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومهتم بسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين[2].

ومن هذه العناصر وجدت المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل المادية + الرضا عن الإشراف.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومسبباته:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي لابد من التركيز عليها لتحقيق رضا العاملين ومن أهمها ما يلي:

1- العوامل التنظيمية:

هذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة وهذه العوامل تتحكم في معظمها أو تغيرها خلاف العوامل التنظيمية:

(1) وليد حليم غازي، دوافع وإحتياجات العمل وأثره على الرضا الوظيفي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية ،ط1، 2010، ص 113.

(2) محمد متحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز ،مرجع سابق، ص 184

أ- سياسات المؤسسة: إن المؤسسة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، وتعتمد المؤسسة في فاعليتها ونجاحها على المزاوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وتوقعات الأفراد العاملين. إن الاهتمام بالمحافظة على كيان المؤسسة يكون قاعدة أساسية لرضا الأفراد وبالتالي ولاءهم التنظيمي والفرد المخلص الراضي تجاه مؤسسة سوف يدعم التغيرات الظرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها.

ب- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا الافراد، فنمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا[1].

ج- عدالة العائد: أوضح أدمز أن الفرد يقارن معدل العوائد المستلمة قياسا بمدخلات (مهارته، خبراته، مستوى التعليمي) مع معدل الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا[2].

د- الحوافز: مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المؤسسة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة للفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين.

هـ- برنامج العمل: وللتفضيلات الساعية للعمل أثر بالغ الأهمية على رضا الأفراد وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لمالها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا وبناء على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها ومهما

(1) سامر عبد المطلب ماهر، علاء محمد سيد قنديل ،التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر ، عمان، ط1، 2010، ص 256.

(2) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ط2،، بدون سنة نشر، ص 176- 177.

كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه الوظيفي، والعكس صحيح.

و- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميما سليما يسمح بالتنوع، التكامل ، الاستقلال وتوافر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان للرضا الوظيفي، ففي الكثير من الأبحاث ثبت انه كلما كان العمل مركز حياة الفرد أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة رضاه عن عمله أكثر من درجة رضا الفرد الذي يعتبره مركز حياته في أشياء خارج العمل، بمعنى تعدد مصادر الدخل عند الفرد يجعل عنده العمل غير مهم. (1)

2- العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم اقرب إلى الرضا والاستياء ومن أهم هذه العوامل ما يتعلق بقدرات ومهارات العاملين، ومنها ما يتعلق بخصائص الفرد.

أ- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم: وهي عوامل يمكن قياسها بتحليل خصائص وسمات الفرد مثل السن، التعليم، المستوى الوظيفي.

- **السن:** دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباط بين السن ودرجة الرضا الوظيفي فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الفرد في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يتبعها الواقع الفعلي للعمل ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي. وتوصل(تينر TURNER) إلى كون مستوى الرضا يزداد ما بين سن 29 إلى 49 سنة ثم يبدأ في الانحدار وكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه

(1) ثنيان، أسس الرضا الوظيفي أساليب قياسه، منتدى تعليمي، أكاديمية علم النفس، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع: file:lllE:Ishowthread.php.htm.تم الإطلاع عليه بتاريخ 2015.02,04

لعمله وقل معدل غيابه، وتكون العلاقة مع الرضا الوظيفي على نحو كلما زاد عمر زاد الرضا الوظيفي ما لم يشعر الشخص بتقدم وتطور الأساليب الفنية والتكنولوجية للعمل (في بعض الوظائف) مقارنة بمهارته، وغالبا ما ينحدر مستوى في خمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن، كما أثبتت دراسات أخرى أن درجة عدم الرضا تكون مرتفعة لدى فئة الشباب نظرا الارتفاع مستوى الطموح لديهم بينما أعلى درجات الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم وتعلقهم النفسي به[1].

- **تأثير مستوى التعليم على المستوى الوظيفي:** فقد توصلت عدة أبحاث على أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا من الفرد أقل تعلما، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد أكثر رضا تكون مرتفعة بمقارنتها مع طموحات الفرد الأقل تعلما، وقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت على الافراد الذين لم يكملوا التعليم الثانوي يكون أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي.
- **تأثير المركز الذي يشغله الفرد على الرضا الوظيفي:** إذ أن أصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم الوظيفي أعلى من الأفراد في المستوى الإداري المنخفض.

ب- عوامل تتعلق بخصائص العمال:

تتمثل في حاجات الفرد عامل الشخصية عنده وخصائصها، احترامه لذاته، تحمله للضغوط، مكانته الاجتماعية، رضاه عن حياته.

- **حاجات الفرد:** وهي المعبر عنها بذلك الشعور أو الرغبة في الحصول معين، وعادة ما يرافقه الإحساس بالحرمان وبعدم الاستقرار وعدم الرضا الأمر الذي يدفعه لتلبيتها فاختلاف الحاجات وتعددها بالنسبة

(1، ثنيان، مرجع نفسة.ص

للفرد تؤثر في سلوكه حيث يسعى جاهدا وراء إشباعها، ولإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل غاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة عنه.

- **قيم الفرد:** وهي المبادئ والاتجاهات والمواقف التي يكتسبها الفرد عن طريق قراءته ومعتقداته الدينية والسياسية، وكذا المكتسبات الحضارية لأخرى سواء اكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه أو من المجتمعات التي يزورها أو التي ينتقل إليها وزيادة الرضا الوظيفي تلاحظ كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم[1].
- **عامل الشخصية عند الفرد وخصائصه:** إن الجوانب الكثيرة التي يتأثر بها الفرد والتي تجعله أكثر رضا من غيره، هي تلك التي تتسم بالتفاعل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي وكذا ثقة الآخرين به، أما

عدم المرونة أو عدم القدرة على التوافق، وتذبذب التوازن العاطفي والنفسي فتجعله أقل رضا عن عمله[2].

- **احترام الفرد لذاته:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان اقرب إلى الرضا الوظيفي أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بالانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادةً ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.
- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا في عمله مقارنة مع غيره أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتعاملات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

(1) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دون بلد النشر،1999، ص 66-67.

(2) طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2011.

- **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للفرد في السلم الوظيفي تدعم رضاه الوظيفي وتعزز شعوره بالأمان والولاء في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا[1].

جدول رقم (1-1) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي		
عوامل تنظيمية	**عوامل شخصية**	
	عوامل متعلقة بالفرد	عوامل متعلقة بخصائص العمال
نمط القيادة	السن	حاجات الفرد
عدالة العائد	المستوى التعليمي	قيم الفرد الشخصية
الحوافز	المركز الوظيفي	احترام الذات
برنامج العمل		تحمل الضغوط
تصميم العمل		المكانة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: مسببات الرضا الوظيفي:

- ما هي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا عن أعمالهم ؟

نجد أن هذا السؤال يتناول الرضا كمتغير مستقل ويركز على مسبباته.

1- نظام الدفع: مثل الحوافز والمكفآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد المتعلقة بالأجور والمحفزات يتم توزيعها بين الأفراد وفقا لنظام عادل يضمن توفرها بقدر المناسب وبالشكل العادل

2- الاهتمام بشؤون العاملين: إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن العمل والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول العدالة في الاهتمام بشؤونه مقارنة مع الأفراد الآخرين والاهتمام بحمايته وأمنه.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، ، الإسكندرية، ط7، 2000، ص 243.

3- تصميم العمل: حينما يكون العمل سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الفرد عن العمل. [1]

4- ظروف العمل الجيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعدت تلك الظروف على رضا الأفراد، ومن أهم هذه الظروف الإضاءة، الحرارة والتهوية، حجم المكتب، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

5- احترام الفرد: كلما كان هناك احترام الفرد والعلو بقدره كلما اقترب إلى الرضا عن العمل[2].

6- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة ويتهاونون أي أن العامل السعيد بعمله منتج دائما بينما آخرون إن الأداء يسب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على رضا من أدائه الجيد والحقيقة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان[3].

7- الرضا والإنتاجية: الرضا حالة يجب أن تتوفر للأفراد حيث يصبحون أكثر إنتاجية وذلك عند تحسين مناخ العمل وجعله مناسب مما ينعكس على إنتاجية الأفراد

8- العلاقة بين الأفراد والتعاون بينهم: يؤدي الرضا إلى نتائج جيدة، لأن الفرد الذي يكون راضا ومحبا لعمله يكون دائما معاونا لزملائه، ويحاول دائما حل المشاكل التي تعترض مسار العمل ،ولا يشتكي عادة ويتلقى التعليمات والتوجيهات دون اعتراض ويسعى دائما إلى تحسين بيئة العمل[4].

(1) سعيد أنور سلطان، السلوك االتنظيمي ، دار الجامعة الجديدة لنشر ،الإسكندرية ،2003 ص 202.

(2) سعيد أنور سلطان، المرجع نقسة، ص 202.

(3) الإنتماء الوظيفي والرضا عن العمل، على الموقع http //www:hrdiscussion.com تم الإطلاع علية يوم 2015.02.05

(4) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيميرؤية معاصرة،مصر،2000، ص 198

9- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانة الفرد الوظيفية وقلت الأقدمية والمكانة الاجتماعية زاد استياء الفرد.

10- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية أو الزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم[1].

المبحث الثاني: مصادر الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته

إن الرضا الوظيفي معضلة تندرج تحتها مجموعة الأفراد، مصادرها مختلفة تتحدد بمجموعة من العوامل تساهم في تحقيق التكامل بين الفرد ومؤسسته ،يمكن قياسها بمعرفة مدى رضاهم عن عملهم والنتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا.

المطلب الأول: مصادر الرضا الوظيفي:

لقد أصبحت مسألة الرضا وعدمه من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين لبحث جوانبها المختلفة لمعرفة المحددات ومصادر الرضا التي تعد من أهم العناصر التي ترتبط بعلاقة طردية مع الرضا وتدور معه وجودا وعدما.

مصادر الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبعاً لشعور الفرد بالرضا عن عمله وتتمثل في:

(1) محمد سعيد أنور سلطان، المرجع نفسة،ص 202.

1- الإنتاجية: يشعر معظم الافراد بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمترل بعد يوم متعب وشاق.

2- جودة العمل: صحيح أن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على أنه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا إلا أن النظرة له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن تمنحه نفس الشعور.

3- الاستفادة من فرص التعلم والتعليم: إن إتاحة الفرصة أمام العامل للتدريب وتنمية معلومات وتحسين قدراته يشكل أيضا أحد عوامل الارتياح والرضا لديه[1].

4- إظهار القدرات الابتكارية: إن القدرة على الابتكار هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي تولد بها وإذ كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحضى بالاهتمام والعناية والرعاية والتفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الآتية[2]:

- الحساسية الفائقة للمشكلات.
- التعامل المستمر والواعي مع الواقع.
- الطلاقة بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في الوقت قليل.
- المرونة بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمن أو جمود.
- يجب على القائد الناجح أن يسعى إلى تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المؤسسة ككل وهناك أساليب عديدة في هذا المجال منها على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني.
- لابد أن يستخدمها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة إن مساهمة في إحداث تغيير في العمل وتطوير وتقديم المقترحات لتحسين الخدمات والسلع وإنتاجية الفرصة لذلك بل وتشجيع الافراد في هذا الشأن....كل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

(1) متحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 91.
(2) مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسة، ص 92.

5- الحصول على التقدير: يرى البعض أن التقدير هو أحد أهم عناصر الرضا بل يرونه أكثر أهمية من العائد المادي.....والتقدير قد يكون مصدره المدرين ،الزملاء ،العملاء أو حتى الأصدقاء.

6- عمل الفريق: المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل يمنح الشخص شعورا بأنه عنصر في هذا الفريق وأنهم في مركب واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات تحت وليس أنا هذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي.

7- الرضا الاجتماعي: يرى الكثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا، لذلك على المؤسسات العمل أن تحاول إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد في العمل.

8- مزايا نسبة العمل: إن توافر هذه المزايا يزيد من شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بينما عدم توفرها أو قلتها يساهم في انخفاض الشعور بالرضا الوظيفي لدى الأفراد.

9- زيادة القدرات الشخصية: تقدم بعض الوظائف فرصا لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الأخر غير أن معظم الوظائف توفر إلى حد ما فرصا لزيادة قدرات الشخصية التي تحقق بدورها بينما يكون للفرد موقف إيجابي من التعلم ويضع لنفسه أهداف يمكن بلوغها الواحد تلو الأخر فكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحوا الوظائف أكثر قيادية وبالتالي يزيد شعوره بالرضا. [1]

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي:

من الصعب معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل بدقة من خلال الملاحظة؛ لذلك بذل العلماء جهودا لتنمية طرق قياس الرضا ومؤشراته والتي من بينها ما يلي:

1- طريقة تحليل الظواهر للرضا: وهي أكثر طرق لقياس بساطة وانتشار ا حيث يعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره اتجاه عمله ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة

(1) مدحت أبو النصر، تنمية المهارات، مرجع سابق، ص 92.

الرضا الوظيفي معدل دوران العمل –التغيب –المرض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة الرضا منخفضة ومن مزايا هذه الطريقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة لتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات[1].

2- طريقة هرزبغ: وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة الإجابة عن الأسئلة حول محورين يتمثلان في الأوقات التي يشعرون فيها بأنهم راضون عن عملهم وعن الأوقات التي يشعرون فيها بعدم الرضا، ثم يطلب منهم تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا والاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن غياب العوامل التي تؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت لهذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة .

3- طريقة الاستقصاءات: وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج الاستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو التالي:

معرفة أهداف الباحثين مع مستويات الذين يتم استطلاع أرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكلا عدة ،مثل نموذج فروم ونموذج التوقعات وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن عمله في ضوء إشباعها الخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي الحاجة إلى الأمن الانتساب، التقدير لتحقيق الذات، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة وقلة التكلفة وخصوصية المعلومات.

(1) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي ،أطروحة نظرية وتطبيقات عملية، دار الصنعاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2010، ص 107-109.

4- طريقة المقابلة الشخصية: حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الأفراد وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل[1].

5- طريقة ليكرت: كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات الحديثة. إذ لا يبذل فيها جهدا كبيرا في حساب قيم درجات العبارات، حيث تتطلب هاته الطريقة المراحل التالية:

- ✓ اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- ✓ بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الأخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة أراء متراوحة بين الموافقة والمعارضة الشديدة.
- ✓ جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- ✓ فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- ✓ استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

يقاس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل:الغياب، ترك الخدمة أو معدل دوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي،حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، وهذه المقاييس تفيد التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالرضا لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على المشكلات أو أساليب علاجها. كما يقاس مباشرة ولكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل[2].

(1) سالم تيسير الشرايدة، المرجع نفسة،ص109.

(2) أحمد صقر عاشور.إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية لنشر ،القاهرة ،1983،ص406

6- طريقة الاستمارة: وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مختلفة مثل طبيعة و أنواع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، الإدارة، حرية التعبير.....إلخ[1].

ومن الاستمارات أكثر شيوعا نجد:

- ✓ **دليل وصف العمل:** صمم هذا النموذج كل من (HULIN ;KENDALL ;SMITH) ويحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابة فهي (نعم)، (لا)، (لا أعرف)
- ✓ **استبيان الرضا الوظيفي:** صمم هذا الاستبيان (LAROCHE AND VIATOR) وهو يشمل على أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفية التي يشغلها العامل .
- ✓ **استبيان الرضا عن الأجر:** وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة النظام[2].

وتتضمن الاستمارة عامة محورين أساسيين هما:

- **تقسيم الحاجات:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحسب الحاجات الإنسانية، مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- **تقسيم الحوافز:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء حسب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي[3].

(1) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر ، عمان، ط3، 2004، ص 114.

(2) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر ،ط1، 2002، ص 183.

(3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 407- 408.

ويفاضل الباحث بين هذه الطرق من حيث:

1- ملائمة المجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.

2- تسهيلات والإمكانيات المتاحة باستخدام كل طريقة .

3- درجة الدقة التي تستوفيها نتائجه وطبيعة المؤشرات التي تسعى للوصول إلى نقاط القوى والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة[1].

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مؤشرات الرضا الوظيفي إلى مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع، ومؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

الفرع الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

يظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يلي:

1- الاستقرار في العمل: يأمل معظم الأفراد في الشعور بأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمَّنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل والحوادث والإصلاحات التي تقع بسب ممارسة العمل، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية ولاستقلالية، وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته وولائه دليل على رضاه عن عمله.

2- العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين الأفراد فيما بينهم من جهة وبين الأفراد والمشرفين من جهة أخرى، تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم وهي كمؤشر لرضا الأفرادعن عملهم

3- نقص الشكاوي والتظلمات: تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم ويعتبر نقصها دليلا على رضاهم عن العمل.

(1) سالم تيسير شرايدة، الرضا الوظيفي ،مرجع سابق، ص 114

4- انخفاض نزاعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، وكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع بينهم وهذا مؤشر على رضا الأفراد[1].

الفرع الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

تتجلى فيما يلي:

1- الإضراب: هو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم، وكثرة الإضراب تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليل على رضاهم الوظيفي[2].

2- حوادث العمل: تعتبر حوادث العمل جزء من عدم رضا الفرد عن عمله وإنخفاض الدافعية أداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في العمل ذاته. وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية[3].

3- ترك الخدمة: يتجه سلوك الفرد غير الرضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.

4- الغياب: إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي.

(1) كامل محمد عويضة، علم النفس، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان،بدون سنة نشر ، ص 165

(2) محمد سعيد انو سلطان، السلوك التنظيمي ،مرجع سابق، ص 205.

(3) محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون دار النشر، دمشق، 1993، ص 148.

من هنا يجب على المدرين مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لأخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية والاتصال الشخصي بمرؤوسيهم، لأن هذا يؤدي إلى حدوث تحسن في اتجاهات الأفراد وإحساسهم باهتمام الإدارة بهم وبالتالي يدفعهم هذا إلى القيام بالتعبير عن أرائهم ومشاكلهم التي يعانون منها، وبذلك يتم القضاء على ما يعانون من ضيق وتوتر داخل أو خارج المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع روح المعنوية وبالتالي يتحسن الإنتاج ويزداد ولائهم وانتمائهم المؤسسي[1].

المبحث الثالث:النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

[1]) قوادري رشيد ،نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية،رسالة ماجستير،فرع علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال،جامعة المدية 2008،

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره ،أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه وفيما يلي سنستعرض أهم النظريات التي تفسر رضا اللأفرد عن أعمالهم ومؤسساتهم.

المطلب الأول: نظرية الحاجات ونظرية العاملين:

الفرع الأول: نظرية الحاجات لماسلو:

تعتبر هذه النظرية أكثر استخداما عند تناول موضوعات الرضا الوظيفي والدافعية وتعرف بنظرية ماسلو Maslow؛ حيث قام عام 1943 بتحديد خمس مجموعات من الحاجات المتعاقبة في السلم هي الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات الانتماء، حاجات التقدير، وحاجات تقدير الذات[1].

- **حاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفء ،لذلك تأتي في قاعدة هرم الحاجات.
- **حاجات الأمان:** وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون في مأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المرتبطة به. ولا يقتصر الشعور بالأمان والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي[2].
- **حاجات الاجتماعية:** تشمل الرغبة والاهتمام بإقامة علاقات الصداقة والانتماء لجماعات مختلفة وإبداء الاستعداد لتبادل الصداقة والعطف.
- **حاجات التقدير:** تمثل هذه الحاجات درجة أعلى في هرم الحاجات وتدخل ضمن الحاجات النفسية وتشمل الثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز والتقدير من خلال الآخرين وكسب احترامهم.تأخذ هذه الحاجات بعدين:

(1) خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2009، ص 278.

(2) محمد أحمد سليمان، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ،مرجع سابق، ص 136.

أ.إدراك الفرد لقدراته.

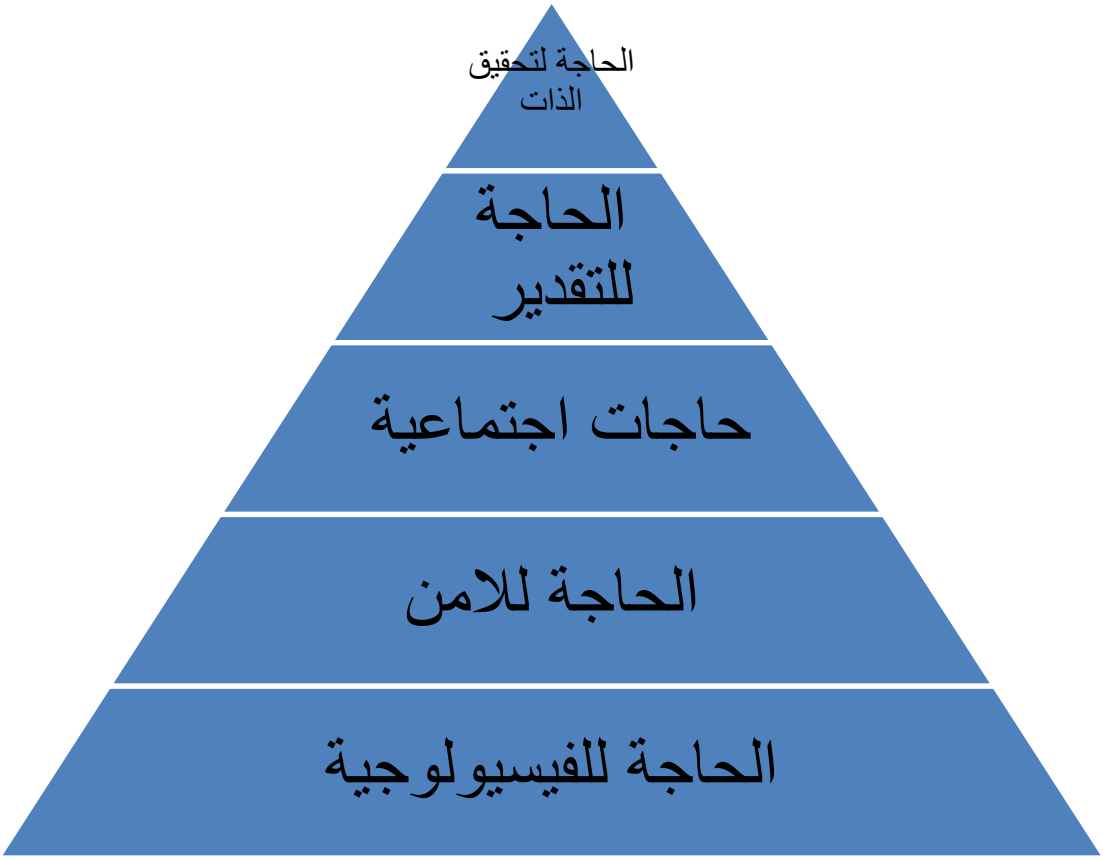
ب.نظرة الآخرين له.

➢ **حاجات تحقيق الذات:** تأتي هذه الحاجات في قمة الهرم في التسلسل وتتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته واستمرارية تطوير شخصيته، أي أن يكون الفرد ما يود أن يكونه. بناء على هذه النظرية تلعب الحاجات الأساسية دوراً وظيفيا في حياة الفرد، فبدون إشباعها أو تحقيقها لا تبرز الحاجات العليا على الهرم، ويعتبر تحقيق الحاجات الأساسية تضمنا لهذه النظرية، إذ ما أردنا تهيئة الظروف للنمو والإبداع على المستوى الشخصي أو المهني، كما هو موضح في الشكل التالي[1]

شكل رقم (1-1): هرم الحاجات لماسلو

شكل رقم (1-2) : سلم الحاجات لماسلو

(1) علي عسكري، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2005، ص 36-37.



المصدر: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى 2006، ص 49-52

المصدر: محي الدين محمد مسعد، الاقتصاد العربي وظاهرة العولمة، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2008، ص 177

الفرع الثاني: نظرية العاملين:

تُعتبر من أكثر النظريات التي تعرَّضت للمناقشة منذ طرحها فريدرك هرزبرغ فقد اقترح في نظريته مجموعتين من العوامل عن الرضا وهما العوامل الوقائية والعوامل الدافعة[1].

1- العوامل الدافعة أو المحفزة: تتمثل في حب إنجاز والاحترام، والمسؤولية، وجود فرص التقدم في الحياة العملية... إلخ، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى اهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة.

(1) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة أعمال، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 237.

2- العوامل الوقائية: ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل على العوامل السياسية الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجر.... إلخ.

ويزيد رضا الفرد في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن مقارنة إلى ما في المؤسسات الأخرى، كما تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

وبإشراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابيا على عمله ،ويرى هرزبرغ أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العناصر من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإن الفرد سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية[1].

كما يمكن القول أن عوامل الدافعة مسببة للرضا توفرها يؤدي إلى حماس وخلق قوة وعدم توفرها لا يؤدي إلى الاستياء.

أما العوامل الوقائية توفرها ضروري لتجنب عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق الدافعية[2].

جدول رقم (1-2) يوضح عوامل نظرية العاملين

العوامل	دافعية	وقائية
تتمثل في	الإنجاز الاحترام المسؤولية التقدير فرص التقدم في الحياة العلمية	سياسات إدارية نظام الاخلي علاقات الاتصال الشعور بالأمان الاستقرار في العمل العدالة

(1) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 80.

(2) عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 90.

		الأجر
توفرها	يؤدي إلى الرضا	حياد الاستياء
عدم توفرها	حياد الرضا	يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: نظرية العدالة ونظرية دافع الإنجاز:سنتناول في هذا المطلب اهم ماجاء في النظريتين :

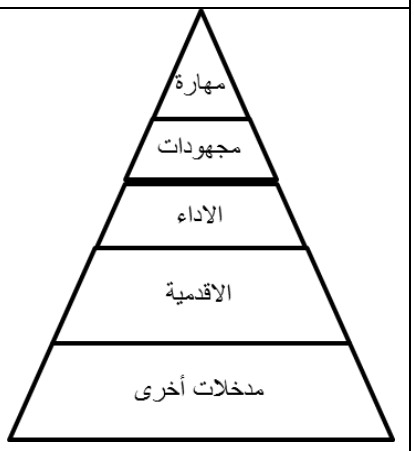
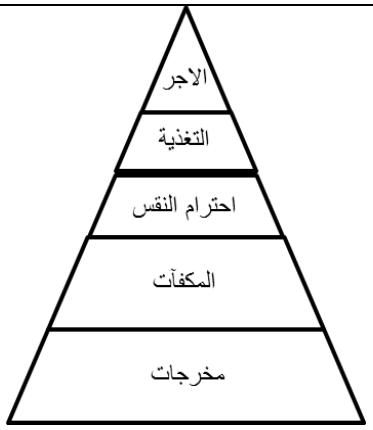
الفرع الأول: نظرية العدالة:

قدمت نظرية العدالة رأيا أخر في الدافعية، يتلخص هذا الرأي في أن الأفراد يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يستلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه النظرية على افتراض بأن الأفراد يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة، يقرر الأفراد العدالة بمعادلة بسيطة هي: ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل (المدخلات) مقارنة بما يتوقعون الحصول عليه[1]. إذ تقوم على فكرة المدخلات والمخرجات فيما يتعلق بالعمل أي أننا نعطي المجهود والأداء والمهارة وما إلى ذلك (المدخلات) في عمل معين لكي نحصل على (مخرجات) أو القيم الصافية قد تتضمن الأجور والتقدير واحترام النفس وفي نفس الوقت فإن الآخرين يعطون مدخلاتهم ويحصلون على مخرجات مناسبة في نفس محيط العمل وربما في نفس العمل ويقول ادمن أننا نقارن بين معدل المخرجات إلى المدخلات الذي يحققه بذلك الآخرون، فإن كانت المعدلات متساوية فإننا نكون قد عوملنا بعدالة ومساواة أما إذا لم تكن متساوية فإن حالة عدم المساواة تنشأ وتدفع الفرد إلى أن يغيرها[2].

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر ، عمان، ، ط2004،1، ص 176.

(2) صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي ،دراسة في السلوك للبيروقراطية، دار المصرية – مكتبة عين الشمس، ، مصر، ط 10، 2003، ص 364.

جدول رقم (1–3) العناصر الأساسية في نظرية العدالة

مدخلات فردية مقارنة بمدخلات أخرى	مخرجات فردية مقارنة بمخرجات أخرى
	

المصدر: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في قرن 21، دار الغرب الإسلامي، ط 1، بيروت، 2006، ص 176.

الفرع الثاني: نظرية دافع الإنجاز:

قدم هذه النظرية دافيد ماكيلاند وتشير إلى أن سلوك الفرد ينبع من ثلاث دوافع أساسية وهي دافع الإنجاز، دافع الانتماء، دافع القوة، ويرى أن هذه الدوافع موجودة لدى كل فرد ولكن بنسب متفاوتة إلا أنها توجد في إطار واحد كلي بدون تسلسل كما في نظرية ماسلو.

ونعرض فيما يلي المفهوم وطبيعة كل نوع من هذه الدوافع وذلك على النحو التالي:

1– دافع الإنجاز: يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدراته، ويمكن تحديده من خلال الفرق بين مستوى طموح الفرد ومستوى الأداء الفعلي، حيث يرتفع الدافع إلى الإنجاز عندما تزداد المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، والعكس صحيح، أي ينخفض مستوى دافع الإنجاز عندما تنخفض المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي مع ضرورة الوصول إلى

المستوى والطموح المنشود وأن لا تكون صغيرة جدا، بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح أمرا سهلا. [1].

2-دافع الانتماء: يعبر هذا الدافع عن حاجة العامل لتكوين علاقة متينة مع الآخرين.

-دافع إلى القوة: يعبر هذا الدافع عن حاجة الأفراد إلى التحكم أو السيطرة في سلوك الآخرين[2].

المطلب الثالث: نظرية التوقع وماكجروجر:سنستعرض فيما يلي كلتا النظرتين:

الفرع الأول: نظرية التوقع:

طور فروم Vroom نظريته في الرضا والدافعية مفترضا أن دافع الفرد لأن يسلك أو يتصرف بأسلوب محدد وفي وقت معين يتوقف على ما حدده من هدف وإدراكه أن تصرفه سيؤدي إلى تحقيق هدفه، أي الجهد الذي يقرر الفرد بذله متوقف على إدراكه لأهمية العائد بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي للحصول على هذا العائد، عندئذ سيفضل أن يبذل هذا جهد أي أن الدافع على السلوك يأتي محصلة لعنصرين هما التوقع والتفضيل.

الدافع = التوقع × التفضيل

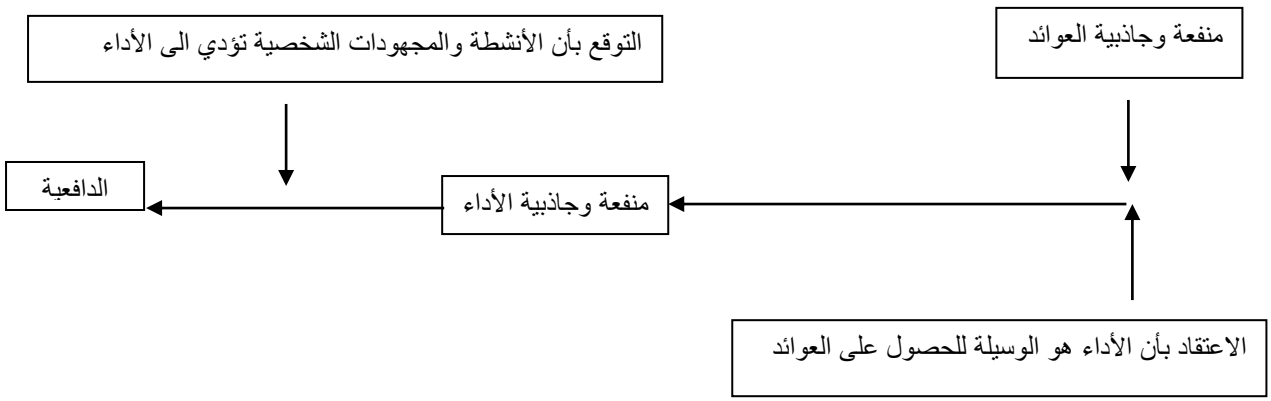
فإذا توافر هذان العنصران سيوجه الفرد بهذه لبلوغ مستوى الأداء الذي حددته المؤسسة، وعندما ينجح في ذلك سيحصل على تقدير فرصة التقدم الوظيفي، وكذلك سيحصل على علاوات ومكافآت وستفيد من سياسات المؤسسة، فإذ رأى الفرد في ذلك السلوك عائدا مجزيا تحقق لديه رضا كافي جعله مقبلا على تكرار هذا السلوك مرة أخرى. وكلما زادت درجة الرضا زاد الحماس في العمل والعكس[3] كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 91-92.

(2) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،مرجع سابق، ص92.

(3) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي المعاصر رؤية معاصرة، مصر، 2000، ص 151، 152.

شكل رقم (1-2) نظرية التوقع



المصدر: محمد صالح الحناوي، سلوك تنظيمي، دار الجامعية، مصر 2000,ص 233

الفرع الثاني :نظرية ماكجروجر:

وضع دوغلاس ماكجروجر نظرية في الدافعية والرضا الوظيفي بناء على اتجاهات المؤسسة نحو الأفراد، وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y (Theory x-Theory y)

حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون أن الفردالعادي:

1- عامل ولا يحب العمل.

2- يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.

3- كل ما يهمه الأمان.

4- يهرب من المسؤولية ولا يحب تحملها[1].

(1) كامل بربرة، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر التوزيع، بيروت، ط2، 2000، ص 105.

5- ليس لديه طموح.

6- لا يتم حفزه إلا بالمال.

7- يحب التحكم والتهديد والسيطرة في الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

8- الحوافز السلبية، أقوى من الإيجابية في تحفيز الفرد للقيام بالمطلوب[1].

كما يرى أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع الأفراد لا يناسب مؤسسات بينما نظرية Y تشير إلى أن المديرين يرون:

1- أن العمل وظيفة تحتاج إلى بذل جهد العقلي والجسمي.

2- يوجه العاملون أنفسهم ويتحكمون بها (توجه ذاتي) لتحقيق الأهداف.

3- التزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.

4- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها والأحوال الصحيحة.

5- أن الضغط الخارجي والتهديد بالعقاب ليس الوسيلتين المنفردتين الذي جعل الأفراد يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ونظرية yتدافع عما يطلق عليه في الوقت الحاضر الإدارة بالمشاركة حيث يتاح للأفراد المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عملية صنع القرارات.

6- النقود والحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

7- الحوافز الإيجابية أقوى من السلبية في التحفيز الموظف للقيام بالمطلوب. [2]

ومنه نستخلص أن نظرية X تحمل فكرة سلبية عن الأفراد بالمقارنة بنظرية yحيث

(1) كامل بربر، المرجع نفسه، ص 105.

(2) متحت أبو النصر،تنمية المهارات الأفراد، مرجع سابق، ص 128.

نجد الفروق في الشكل التالي[1]

جدول رقم (1-4) الفرق بين نظرية X ونظرية Y

نظرية X	نظرية Y
الشك وعدم الثقة	الثقة والاحترام
منخفض وغير مهتم	عال ومهتم جدا
كسول بطبيعته	في حاجة إلى إشباع حاجاته
يعمل تحت الضغط والتهديد	يعمل حينما يتم إعداده جيدا ويتم الاعتراف بقدراته
الحوافز المناسبة هي الحوافز السلبية	الحوافز المناسبة هي الحوافز الإيجابية

المصدر: متحت أبو النصر مرجع سابق، ص8 12.

(1) متحت أبو النصر،تنمية المهارات الأفراد، مرجع سابق، ص129.

المبحث الرابع: المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة بعدد من المفاهيم المتغيرة؛ مما يحتم على المؤسسة توفير الأجواء الملائمة التي تسمح بتنمية وتعميق ذلك لدى الأفراد في المؤسسة، وسنتطرق إلى ذلك كما يلي:.

المطلب الأول: الرضا والولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبير من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاد كثيرة ومختلفة فقد تعددت دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي:

هو شعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها.

كما عرفه بورتر وزملائه بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسة ما، لديه الصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة.

- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة بينما قد أوضح آخران الولاء والرغبة حاصل ثلاث عناصر أساسية هي:

– **التطابق:** وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه[1].

– **الانهماك:** منهمكا بصورة متكاملة في أدواره ونشاطاته في المؤسسة..

– **الإخلاص والوفاء:** الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمؤسسة

كما يمكن أن يقال عنه أعلى درجات الانتماء ويمكن أن نعرفه أنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. [2]

كما يمكن تعريفه أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المؤسسة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المؤسسة مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة وتحاول الكثير من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليه وبذل المساعي لزيادته لديهم. [3]

لقد تعددت التعريفات التي أعطيت للولاء إلا أن هناك شبه إجماع من الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة فهو يشتمل على ولاء الفرد للمؤسسة والاستعداد لبذل الجهد لصالح المؤسسة ودرجة انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعضوية، كما أقر غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما:

1– الرؤية الفكرية أو النظرية:والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد والمؤسسة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المؤسسة.

2– الرؤية السلوكية: وهي تركز على العملية التي يستخدمها الفرد للإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمؤسسة [1]

(1) حسين شادي، الرضا والولاء الوظيفي، مذكرة ماجستير،إدارة أعمال، جامعة دمشق،دون سنة نشر، ص 10-11.

(2) حسين شادي، المرجع نفسه، ص 11.

(3) أمجد عبيد، الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية، متاح على الموقع: بتاريخ 2013/08/04.

ولكن لتصرفاته الخاصة حيث تتضمن هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل: النقود أو الوقت والذي يخسره نتيجة لتركه لهذه المؤسسة فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي

تضمن له استمرارية هذه الأشياء القديمة[2].

الفرع الثاني: خصائص الولاء:

يمتاز الولاء بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إن الولاء حالة غير ملموسة يستند عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسس.
- إن الولاء لن يصل إلى المستوى الثبات المطلق إن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بظواهر الإدارية الأخرى[3].
- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

الفرع الثالث :أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي حضي باهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية في حياة المؤسسة ،وأثر ذلك على سير العمل وتحقيق الأهداف ومدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد

(1) فطيمة بوخالفة، أثر الحوافز على أداء العاملين مع اهمية الرضا في تحسين الاداء، مذكرة ماستر ،تخصص علوم مالية ،جامعة المدية ،2013،ص60

(2) فطيمة بوخالفة، مرجع سابقً،ص62

(3) حسين شادي، مرجع سابق، ص 11.

الوجهة الصحيحة ويقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه وإهماله والشعور بالإحباط وعليه فإن أهمية الولاء تتمثل في:

- يمثل الولاء عنصراً في الربط بين المؤسسة والأفراد لا سيما في الأوقات التي تقدم فيها المؤسسة الحوافز واكتساب رضاهم وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء ساعد ذلك على تقبلهم للأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها
- يؤدي الولاء إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد.
- إن ولاء الأفراد يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى
- إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- إن شعور الأفراد بالولاء لمؤسسة يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين للأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكافية أفضل مما يحقق الثقة والرد بين الرئيس والمرؤوسين
- ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء فإنه يتعين على المؤسسات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها يكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته

الفرع الرابع: علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي:

هناك ارتباطٌ وثيق بين الرضا والولاء حيث أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته.

والولاء والرضا مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة واختلف الباحثين والعلماء حيث اعتبروا الرضا الوظيفي سببا موقفيا للولاء التنظيمي، بينما أشار بعض المفكرين إلى أن الرضا الوظيفي هو ناتج الولاء التنظيمي وأن للولاء التنظيمي تأثيرا على الرضا الوظيفي، وأشار أيضا إلى أنه ربما يصبح الأفراد مرتبطون بالولاء للمؤسسة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى. [1]

وبطبيعة الحال فإن وجود الإختلافات السابقة للمفهومين، لا يعني بأي حال من الأحوال انفصالهما تماما عن بعضهما، وعدم تأثير أحدهما على الأخر، فسواء أكان الرضا موقف سريع التكوين وسريع الزوال، أو العكس، فإن ذلك بلا شك له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي وسواء كان الرضا سابقا للولاء أو العكس، فكلاهما يؤثران ببعضهما.

هذا وقد تضاربت الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي حيث أظهرت الدراسات وجود علاقة طردية بين الرضا والولاء[2].

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي والالتزام (الانتماء) الوظيفي:

حظي الالتزام التنظيمي (الانتماء) بعناية من الباحثين كونه من السلوكيات المرغوب فيها (المطلوب تعزيزها لدى الأفر اد).

الفرع الأول: تعريف الالتزام الوظيفي:

- الرغبة الشديدة للاستمرار كعضو في مؤسسة معينة.

- أما Davist فيعرفه على أنه درجة انغماس الفرد في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه له وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسا في حياته[3].

(1) محمد أحمد سليمان، مرجع سابق، ص 153

(2) محمد أحمد سليمان، المرجع نفسه، ص 155.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات، دار حامد، ، عمان، ط3، 2009، ص 94.

– أما SMITH ;BOTER فعرفاه على أنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المؤسسة.

– أما SUMMERS عرفه على أنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع توجهات الفرد ويشير إلى ثلاث أبعاد هي:

– **الالتزام الوجداني:** شعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة ومعرفته بخصائص عمله. [1]

– **الالتزام المستمر:** شعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه عمله.

– **الالتزام الأخلاقي:** المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحتمية البقاء فيها وبإلزامية الأخذ بأخلاق المهنة[2].

وانطلاقاً من أهميته أشارت مجموعة من الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام لدى الأفراد منها:

– الاهتمام المستمر بتحسين مناخ العمل بالمؤسسة مما يساعد على رفع المعنويات المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد وهذا يتوقف على مدى اعتراف الإدارة بوجود هذه الحاجات وإمكانية إشباعها.

– وضوح الأهداف والأدوار يساعد الأفراد على فهم وتحقيق الاستقرار وتجنب الصراع وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي.

الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي:

اهتمت كثير من الدراسات بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي ،فقد حاول وليام وهرزبرغ التفرقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي على أساس التركيز الأول على الوظيفة التي تم فيها

(1) مخلص شياع علي الجملي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، 2012، ص 6.

(2) مخلص شياع علي الجملي، المرجع نفسة، ص 6.

أداء المهام، وبينما يركز الثاني على درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها والقيم التي يسير عليها والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

ولأكثر تحديداً فرق GILUSSOUR DRIVD بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي على أساس

أن الأول يعتبر دالة في خبرات الفرد بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، بينما يعتبر الثاني دالة في معتقدات الفرد[1].حول المؤسسة التي يعمل بها ويرى جاب الله انه يمكن توقع وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتماء الوظيفي على اساس ان كليهمت يدخل في دائرة اتجاهات الافراد التي عادة ماتتأثر بعضها إيجابيا وسلبيا. ومن ثم يمكن تخيل وجود بعض الأفراد المنتمين إلى مؤسسة ما، وقيمها وأهدافها، لكنهم يشعرون بعدم الرضا عن جوانب الوظائف التي يشغلونها في تلك المؤسسة، وكذلك يمكن تخيل وجود بعض الأفراد الذين يشعرون بالرضا عن الوظائف التي يشغلونها في مؤسسة ما، ولكنهم يشعرون بعدم الانتماء بالمؤسسة ذاتها وأهدافها وقيمها، لكنهم يشعرون بعدم الرضا عن جوانب الوظائف التي يشغلونها في تلك المؤسسة، وكذلك يمكن تخيل وجود بعض الأفراد الذين يشعرون بعدم الانتماء بالمؤسسة ذاتها وأهدافها وقيمها.

أما عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، فقد ذهب البعض أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الانتماء التنظيمي، بمعنى أن الانتماء الوظيفي متغير تابع، وأن الرضا الوظيفي بمثابة متغير مستقل بينما ذهب آخرون إلى أن الانتماء الوظيفي يعد سببا لرضا الوظيفي.

ويبرز الفريق الأول رأيه بأن الانتماء الوظيفي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا الوظيفي، بينما يبرز فريق أخر رأيه بأن الشعور بالرضا الوظيفي ينشأ لدى الأفراد قبل الالتحاق بالوظيفة،

(1) وليد حليم غازي،دوافع والإحتياجات واثرها على الرضا الوظيفي مرجع سابق، ص 113.

أي من قبل أن يكون وجهة نظر عن مدى رضاه عنها، ويظل هذا الشعور دائما طالما بقى الفرد في وظيفته داخل المؤسسة لإشباع حاجاته المختلفة[1].

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بجودة الحياة الوظيفية والحوافز:

يرتبط الرضا الوظيفي بكل من جودة الحياة الوظيفية والحوافز الدافعة للأفراد .

الفرع الأول: الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية:

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية له عدة معاني وأكثر استخدما كما يلي:

- تعني زيادة مشاركة الأفراد في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تشمل أيضا تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر من الأموال، وهناك أفكار أخرى تركز على تحسين الأمن والصحة الوظيفية أو المشاركة في العائد في كل المستويات وتحسين الرضا الوظيفي العام .
- أما تعريف Amoderson فيرى أن برنامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج التي تشمل الوظائف وتظم الأجور وجداول الأعمال تعتبر برامج جودة الحياة الوظيفية احد تسعة متغيرات أساسية تقود مؤسسات الأعمال نحو إنتاجية أفضل ومركز تنافس عالمي أقوى كما ينظر إليها على أنها مفهوم للعدل الاجتماعي في المؤسسة والذي يتمثل في:

- خدمات دعم الأسرة.

- الحماية من مختلف الأمراض عند التقاعد.

- الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي إلى مزايا وفوائد كثيرة منها زيادة الإنتاجية بسب انخفاض الأيام المفقودة في مرض وغياب تخفيض التكاليف.

- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل.

(1) وليد حليم غازي، المرجع نفسه، ص 115.

كما تستهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية مما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء التنظيمي.

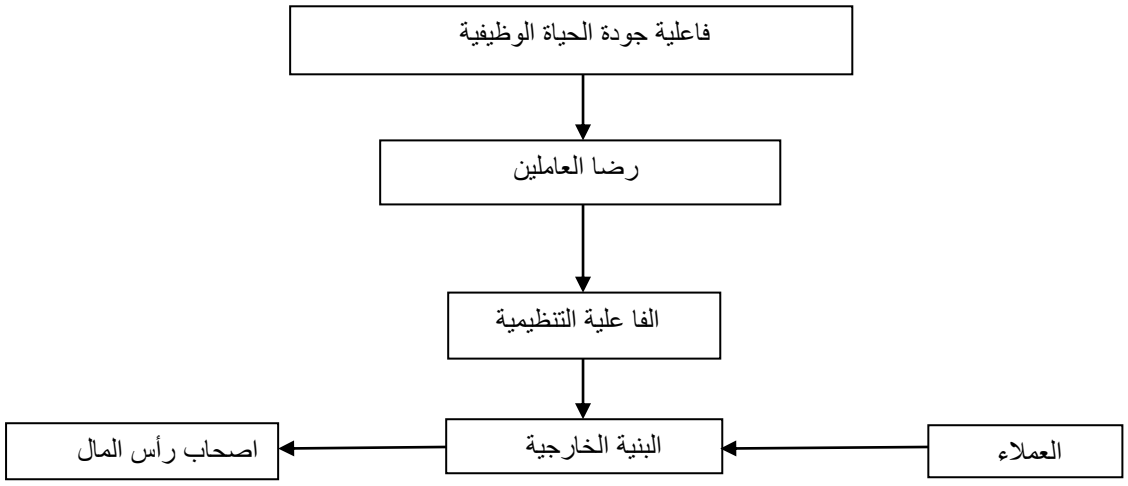
ويمكن حصر الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة حياة الوظيفية في إطار ما سبق كما يلي:

- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب العمل .[1]

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعامل.

- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمؤسسة. وإجمالا لا يمكن أن برامج جودة الحياة الوظيفية ان تساهم في زيادة فعالية المؤسسة لكل، والعكس وهذا ما يوضحه الشكل التالي[2]:

شكل رقم (4-1): العلاقة بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاب الله الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص 69.

أما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي فهي موضحة كما يلي:

(1) رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، ص 111.

(2) حياة طهراوي، الرضا الوظيفي واثره على انتاجية ، مرجع سابق، ص 61.

يؤدي برنامج جودة الحياة الوظيفية إذا كان فعالا إلى زيادة رضا الأفراد ،ومن دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء يتبين أن رضا الأفراد بالمؤسسة ينبع من جودة حياتهم الوظيفية، والتي يمكن قياسها بمشاعر الأفراد اتجاه وظائفهم وزملائهم ومؤسستهم، كما أن برامج جودة حياة الوظيفية يمكن رؤيتها على أنهاالأساس لولاء الأفراد ومن خلالها يمكن تحقيق ربحية عالية[1].

الفرع الثاني: الرضا الوظيفي والحوافز: تلعب الحوافز دورا هاما في المؤسسة، سواء من حيث تحسين ظروف الأفراد العاملين بها وزيادة أدائهم، كما أنها تشغل حيزا في إدارة وتسير الموارد البشرية وهذا من منطلق أن الفرد بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن الأفراد الآخرين في المؤسسة.

1- تعريف الحوافز:

- الحافز شيء خارجي يوجد في محيط العمل، يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة الإشباع رغبة يشعر بها أو مثيرات تحرك سلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما لفرد[2].

- كما تم تعريف الحوافز بأنها القوة أو العوامل المحركة الموجودة في بيئة المستخدم والتي تحثه على تحسين أدائه في المؤسسة، وبشكل أكثر تحديدا، فالحوافز هي متغيرات وسيطة لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة وتؤثر على سلوك الفرد[3].

- هو وسيلة للإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين. [4]

2- علاقة الرضا بالحوافز:

أثبتت الدراسات أن هناك عدة أوجه لعلاقة الرضا الوظيفي بالحوافز وتتمثل في:

(1)فطيمة بوخالفة،اثر نظام الحوافز على اداء مع اهمية الرضا في تحسين اداء، مرجع سابق، ص 64.

(2) عصام الدين أمين أبو غلفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، دار شركة الجمهورية الجدية للنشر، 2002، ص 188.

(3) رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مرجع سابق،.114

(4) سعاد نايف برنوطي،ادارة الموارد البشرية ،ادارة الافراد ،دار وائل لنشر ،عمان ،ط2004،2،ص345

– أن الرضا الوظيفي هو المحصلة النهائية للحوافز، وبالتالي يكون جزء ا منها، ومن ثم فدراسة نظام الحوافز في المؤسسة تكون لزاما لدراسة الرضا الوظيفي.

– وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز طبقا لنظرية هرزبرغ، بمعنى أن عوامل الحفز تختلف عن العوامل التي تسبب عدم الرضا.

خلاصة الفصل

نستنتج من هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يعد حالة نفسية يصل لها الفرد عند درجة إشباع نتيجة لمختلف العوامل المعروضة عليه في محيطه ،كما أنه ذو خصائص متباينة تختلف من فرد للأخر لتزايد أهميته التي تظهر على شعور الفرد،وتأثره بعدة عوامل كا لأجر والترقية وجماعات العمل وظروف العمل .

ونظرا للإهتمام العلماء والباحثين بدراسة هذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات للتفسير الدوافع الإنسانية من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو ،نظرية ذات العاملين لهرزبرغ

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا و الإطمئنان ومن ثم الولاء والإنتماء ،وعدم الرضا الوظيفي لديه راجع للأسباب متعددة كعدم الرضا عن الأجر وغيره كما يتم قياس الرضا وفقا لعدة طرق منها طريقة الإستقصاءات وطريقة هرزبرغ

إن الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى بإنشغال كبير في ميادين مختلفة

تمهيد

بعد تعرضنا إلى الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى ماهية الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتقيمه سنحاول ان نبين أثر الرضا الوظيفي في بإحدى المؤسسات الصناعية ذات الطابع الإقتصادي حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بذراع السمار بولاية المدية

حيث تطرقنا في هذه الدراسة الميدانية إلى إعطاء لمحة عن المؤسسة من خلال تعريفها و التعرف على موقعها وهيكلها ومنتوجاتها واهم اهدافها لتأتي بعدها مرحلة تحليل البيانات الخاصة بالأفراد كاالجنس والعمر .....إلخ ،ثم البيانات المتعلقة بوجهة نظر العما ل نحو الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمعرفة علاقة الرضا بالأداء وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول:ماهية مؤسسة البلاستيك والمطاط

المبحث الثاني :تحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث :أثر الرضا الوظيفي على أداء أفراد مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية

المبحث الأول: ماهية مؤسسة البلاستيك والمطاط

سيكون إهتماما في هذا المبحث منصبا على تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها ونشأتها وموقعها

المطلب الأول:شركة البلاستيك والمطاط بسطيف

الفرع الأول:نشأة المؤسسة

نشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط E N P C بمقتضى المرسوم رقم 102/80 في جمادى الآولى 1400ه الموافق ل6 أفريل 1980م ويوجد مقرها الرئيسي بولاية سطيف وهي تقع تحت وصاية سوناطراك وبعد إعادة الهيكلة تم فصل المؤسسة عن شركة سوناطراك

أنشأة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وتحولت هذه الأخيرة إلى شركة عمومية ذات أسهم (شركة مساهمة S P A) وفي 5فيفري 1996 أصبحت تابعة للشركة القابضة العمومية الكميائية صيدال وفي سنة 2000 أصبحت الشركة مستقلة ذاتيا في التسيير (تسيير شؤونها الداخلية والخارجية)غير أنها بقيت تابعة للقطاع العام ،وتضم المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وحدات إنتاجية تساهم بشكل مباشر في تنمية الإقتصاد الوطني وخاصة في مجال الصناعة والزراعة وتعتبر إختصاصية في تحويل البلاستيك والمطاط منذ أكثر من 40 سنة والتي أصبحت تابعة لمجمع سوناطراك منذ 17 أفريل 2011 ،وهي تتمتع بقدرة إنتاجية في حدود 40 ألف طن سنويا وتشغل أكثر من 1300 عامل

المجالات التي تنشط فيها المؤسسة

- التوظيب الفلاحي الغذائي (تغليف مرن ومتين)
- الري (شبكات الماء الصالح للشرب والتطهير البناء والغزل المساكة والصرف الصحي .....إلخ
- المدرسي (غلافات الكراريس ، الكتب ، أدوات التسطير .....إلخ
- السيباكة(أشرطة)

- التسلية
- الصناعات والمنشأت المتنوعة

الفرع الثاني:مؤسسة إكس بلاست المدية Soescplast S P A مكان التربص العلمي

التعريف بالمؤسسة:وحدة البلاستيك والمطاط سو إكس بلاست هي مؤسسة عمومية إقتصادية تم تأسيسها في بداية عام 1980 برأس مال يقدر ب55000000دج وكانت الإنطلاقة بتدشينها من قبل الرئيس الراحل الشادلي بن جديد 1981 وتعتبر فرع من فروع المجمع الوطني للبلاستيك والمطاط وهي ذات أسهم و يقدر راس مالها الحالي ب347900000دج وتقدر مساحتها الإجمالية ب47727 متر مربع منها 11047 متر مربع مغطاة وهي ملكية للمؤسسة وبنيات الإدارية 130متر مربع وورشة إنتاج ب7813متر مربع وكذلك ورشة التخزين ب1800متر مربع وورشة تخزين 2ب430متر مربع

تقع هذه الوحدة ببلدية ذراع السمار على بعد 4كيلومتر مربع غرب وسط ولاية المدية على الطريق الوطني رقم 18يتمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد البلاستكية ،حيث تقدر الطاقة الإجمالية للإنتاج ب3000طن ويكون نظام العمل بها بشكل مستمر 24ساعة بنظام الورديات

1- المنتجات التي تنتجها وحدة البلاستيك والمطاط

- شريط علب الحليب ثلاثي الطبقات ، شريط التعبئة ثلاثئ الطبقات ، شريط فلاحي ثلاثي الطبقات لتغطية المشاتل ، شريط فلاحي لتغطية الزراعية وشريط الانفاق ، شريط قابل لتقلص الحراري، شريط مركب ، الأكياس والأعماد، شريط قابل لتمدد، أكياس المهملات أو القمامة

وفيمايلي شرح مبسط لهذه المنتوجات

- **شريط الحليب ثلاثي الأبعاد**:شريط ثلاثي الطبقات مطبوع أو مضغوط يستخدم في تعبئة الحليب الأبقار واللبن والرايب مصنوع من مادة (متعدد الأثيلين ذو الكثافة المنحفظة) PEBD polye thylene Basse densite ذو جودة غذائية
- **شريط التعبئة (poly ethy teme)(pe) (متعدد الأثيلين)**

شريط (متعدد الأثيلين)(PE)ثلاثي الطبقات مطبوع (أو مظغوط) يستخدم في تعبئة المنتوجات الغذائية (ملح ،عصير ...إلخ) مصنوع من مادة (متعدد الأيثلين ذو الكثافة المنخفظة)(PEBD) ذو جودة غذائية

شريط قابل للتقلص الحراري : شريط من البلاستيك لماع وشفاف يستخدم للتعبئة والتغليف بدون لون و مطبوع لحماية اوجه أوسطح المنتوجات يحمي المنتجات من التقلبات الجوية (الحرارة العالية والبرودة الشديدة)ومن الغبار و مثالي اثناء النقل

أشرطة الفلاح :منها

- **شريط التغطية** :شريط تغطية أسود لتغطية الأراضي يستعمل في التغطية الأراضي الزراعية المخصصة لزراعة الخضر والفواكه مثل (الشمام أو البطيخ ،الفرولة ،الطماطم ،الجزر ،الخس .....إلخ)وقد تم تطوير وإبتكار هذا الشريط وذلك لتلبية بعض الحاجيات الخاصة بهذا النوع من الزراعات ويعيق نمو الأعشاب الضارة
- **شريط فلاحي للمشاتل والبيوت البلاستكية** :يستعمل لتغطية المشاتل لمختلف الزراعات كما يعمل على تسريع نمو المزروعات عن طريق تأثيره الحراري
- **الأشرطة المركبة** :الأشرطة المركبة مصنوعة من (متعدد الأثيلين) يستعمل في صنع مختلف العبوات والحافظات مخصص لتعبئة مختلف المنتوجات (الملح ،العجائن البن)وذو جودة غذائية

- **الأكياس** :تكون شفافة أو داكنة مع أوبدون مقبض أو شعارات بأبعاد وحجوم حسب الطلب هي بمثابة غلاف مرن ومؤكسد
- **الأعماد**:أعماد من (P EBD)تسمح بتعبئة المنتوجات بمختلف أشكالها وتكون إما مفتوحة أو مغلوقة أيضا حسب الطلب
- – **الشريط القابل للتمدد**:مخصص للتغليف المخزون وأيضا خلال نقل المنتوجات للاستعمال اليدوي أو الألي
- **أكياس المهملات** (**أوالقمامة**): تكون بأحجام كبيرة وصغيرة ومتوسطة بألون مختلفة لجمع النفيات المختلفة

2–مصادر المعدات :يتم جلب المعدات المستعملة في الأنتاج من الدول التالية :ألمانيا ،فرنسا ،إيطاليا ، إسبانيا حيث يتم جلب الإيثلين ثلاثي الطبقات من ألمانيا

ألة الطباعة ذات أسطوانة مركزية ب8ألوان من إسبانيا وكذلك ألة للصق

كما تمتلك الوحدة ألأت الإنتاج التالية :

- بثق وشفط الأشرطة ، حقن ، طباعة، الصباق ،قطع وتلفيف، لحام الأكياس، طحن وكشط

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبىلاستيك والمطاط

الفرع الأول :الهيكل التنظيمي

من خلال الشكل رقم يمكن تقديم شرح موجز للهيكل التنظيمي حسب مصالح ومهام كل وظيفة من وظائف مؤسسة البلاستيك والمطاط كمايلي :

1. **الإدارة العامة** :تعتبر الادارة العامة الهيكل التنظيمي المسير للمؤسسة ولها كافة السلطات والصلاحيات للتصرف في إدارة المؤسسة حيث يقوم المدير العام بتحديد السياسة ولاستراتجية التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق الاهداف المسطرة وخاصة تلك التي تهدف إلى إنتاج كميات هائلة ذات جودة ونوعية وجودة رفيعة ، وتظم هذه المصلحة ستة(6)عمال وتقوم بالمهام التالية :

2. الاشراف على كل الدوائر والاقسام الموجودة بالمؤسسة ،وعلى كل ماتقوم به هذه الدوائر من عمليات وانشطة

- توقيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة
- ادارة وتسيير كل دوائر والاقسام المؤسسة واقسامها ومكاتبها

3. **الامانة** :تقوم هذه المصلحة باستقبال كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتسجيلها ثم تقديمها الى المدير العام للاطلاع عليها ،ثم يتم توزيعها على دوائر حسب مهام كل دائرة ،كما تقوم ايضا هذه المصلحة باستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها الى المدير العام

4. **مراقبة التسيير** :تقوم هذه المصلحة باكبر دور مهم في المؤسسة عندما يكون على عاتقها مسؤولية الرقابة على كل العمال من منتجين الى روؤساء المصالح لضمان السير الحسن للعملية الانتاجية وتجنب الانحرافات ولاخطاء التي ترفع الادارة العامة ، ومن مهامها ما يلي :

- الاشراف على تنسيق وانجاز المخططات وحصيلة الانتاج السنوي
- تقارير شهرية وفصلية وسنوية لكل العمليات الخاصة بالمصالح
- الرقابة للمعلومات ومقارنتها بالمعلومات في المصالح الاخرى

- اجراء التحاليل على تلك المقارنات (عملية دراسة الفروق بين المعلومات)،وكذا تحديد السعر ،حيث يتم تحديده عن طريق التكلفة

4 **ادارة الجودة** :تمنح لهذه الادارة مسؤولية الرقابة على مستوى المصنع (قسم الانتاج)وتحديد النقائص الموجودة على مستوى كل قسم ،حيث انها تسطر برنامج توقيت لمراقبة والمعاينة من قبل لجنة تسليم الشهادات

5 **مصلحة الأمن** :تقوم هذه المصلحة بالسهر على توفير الحماية والامن للاشخاص العاملين في المؤسسة ،وكذلك حماية الممتلكات ويعمل في هذه المصلحة حوالي ستة عشر (16)عامل

6 **دائرة الادارة والمالية** :تقوم هذه الادارة مع المصلحة المالية باعداد سياسة لتسيير العمل والحرص على تنفيذه على احسن وجه ،والبحث على نظام او اسلوب على تحفيز الأفرادفي المؤسسة على العمل ،وهي تنقسم إلى :

المصلحة المالية :تعمل هذه المصلحة على تسجيل وتقييد كل العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة ،وذلك من خلال تسجيل كل حركات الاموال من دخول وخروج كبيع المنتاجات وشراء مواد اولية وتجهيزات على التوالي ، ونجد في هذه المصلحة ثلث عمال يتمثلون في المحاسب ومساعده وامين الخزينة ،وتتركز مهام هذه المصلحة في

1. استخدام المحاسبة العامة
2. التسيير المحاسبي بالتركيز على الزبائن والموردون
3. التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تقوم بها مع البنك
4. القيام بالتصريحات الجبائية والموزنات
5. اعداد الميزانية

مصلحة الوسائل العامة :تهتم مصلحة الوسائل العامة الخاصة بقسم التموين وما يحتاج إليه من عتاد مكتبي وادوات ،اي كل مايحتاج اليه هذا القسم بصفة عامةالا مايتعلق بالانتاج ،ويعمل في هذه المصلحة حوالي سبع (7) مستخدم

مصلحة المستخدمين :تقوم هذه المصلحة بدور مهم واساسي في المؤسسة حيث يتمثل في ضمان السير الحسن للعمال وتوفير لهم الجو الملائم لتحسين اداء عملهم ،مما ينتج عنه زيادة في الانتاجية والمردودية ،ويتراوح عدد الأفراد العاملين فيها حوالي ستة (6) عمال ،واهم مهام هذه المصلحة تظهر في :

- اعداد مخطط تكوين لغرض تأهيل اليد العاملة
- وضع مخطط علاقات اجتماعية وعلاقات عمل
- العمل على ضمان تكيف الموارد البشرية مع قانون الداخلي للمؤسسة

وتضم مصلحة المستخدمين الاقسام التالية

1. **قسم تسيير الاجور** :يقوم هذا القسم بمهمة التكفل باعداد كشوف الرواتب والاجور الخاصة بالموظفين العاملين في المؤسسة
2. **قسم الخدمات الاجتماعية** :ويهدف هذا القسم الى مهمة التكفل بالضمان الاجتماعي ، العطل المرضية وحوادث العمل
3. **قسم التسيير الاداري** :يهدف كذلك هذا القسم الى التكفل بمهام التالية :

- العطل السنوية وبيانات الحضور (الدخول والخروج)
- مقرر المستخدمين

7. **دائرة التموين** :تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير متطلبات الانتاج وتسيير المخزون ويشتغل ضمن هذه المصلحة خمسة (5)عمال ،وهي تتفرع الى :

1. **قسم الشراء** :يتم في هذا القسم استلام طلبات التموين بالمواد الاولية وقطع الغيار ،بالاضافة الى التموين بالتجهيزات والمعدات والاتصال بمختلف الموردين لتزويدها بمختلف المواد الاولية والتجهيزات ذات النوعية الجيدة وباقل تكلفة ممكنة

2. **قسم تسيير المخزون** :يهدف هذا القسم الى التكفل بالمخزون ،سواء كان هذا المخزون مخزون المنتوج النهائي او مخزون المواد الاولية ومواد الصيانة

8. **الدائرة التجارية** :تتمثل نشطات هذه المصلحة في البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة ،ويشتغل في المصلحة التجارية حوالي أربع(4) عمال منهم اثنان (2) في قسم المبيعات والباقي في قسم التسويق ،وتظم هذه المصلحة القسمين التاليين :

- **قسم التسويق** :يركز هذا القسم اهتمامه على نظام التسويق والترويج والاشهار ،كما يقوم بتزويد الادارة العامة باحتياجات السوق وتحسين المنتوج القديم ،بالاضافة الى اقتراح منتجات جديدة
- **قسم المبيعات** :اما هذا القسم فيقوم باستلام طلبات الزبائن واعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات ،ويضع الميزانية السنوية الخاصة بالمبيعات وتقديرها ،اي يقوم بالتركيز على تنفيذ عمليات البيع للمنتجات تامة الصنع

9. **دائرة الاستغلال**:تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين كل النشاطات والوظائف المتعلق بانتاج ،وكذلك القيام بمراقبة كل من مصلحة الانتاج والصيانة ومراقبة النوعية ،وهي تقوم بامهام التالية :

- تقوم باعداد مخطط للانتاج
- الحرص على تطبيق الاهداف المسطرة كما هي ، واحترام المدة اللازمة للانتاج
- الاستعمال الجيد للموارد البشرية

وتضم هذه المصلحة الاقسام التالية :

1. **قسم الانتاج** :يعتبر هذا القسم من اهم وظائف الموجودة في المؤسسة ، كونه يقوم بالاشراف على الانتاج ،كما انه يظم معظم العمال ويتراوح عددهم حوالي ثلاثة وستون (63)عامل

2. **قسم الصيانة** :يهدف هذا القسم إلى صيانة واصلاح الخلل والعطب الذي يصيب اية الة او معدات مثل تصليح وسائل النقل كالشاحنات مثلا ،وتوفير قطع الغيار للالات المعطلة وتصليحها من اجل الاستمرار في الانتاج وتحسين المردودية ،ويبلغ عدد العمال في قسم الصيانة ثلاثة عشرة (13) عامل

3. **قسم مراقبة النوعية**:يهدف هذا القسم الى مراقبة المنتجات التي تقوم المؤسسات بانتاجها لتحسين الجودة والنوعية لارضاء زبائنها

المطلب الثالث:أهداف وأهمية مؤسسة البلاستيك

الفرع الأول:أهداف مؤسسة البلاستيك والمطاط

تسعى وحدة البلاستيك والمطاك الى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها كمايلي

1. تحقيق ارباح ونتائج إيجابية ،اي ان إستمرار المؤسسة في الوجود لايمكن أن يحقق جزء من ارباح ليضمن لها زيادة رأس مالها،وبالتالي توسيع نشاطها والصمود امام المنافسة المحلية وخاصة الاجنبية.

2. تحسين وترقية الصناعات والمنتاجات الوطنية للبلاستيك والمطاط حتى تستطيع مواجهة المنافسين المحليين والأجنبيين

3. المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلي بمختلف منتجات البلاستيك والعمل على تخفيض الواردات من نفس هذه المنتاجات ،اى التقليل من التبعية الاجنبية

4. تزويد السوق الوطنية بمختلف منتجات أكياس الحليب واشرطة البيوت البلاستكية التي تستخدم في قطاع الفلاحة باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني واحيانا الاقتصاد الدولي

5. العمل على جلب عدد كبير من الزبائن والمستهلكين من افراد ومؤسسات مثل تعاونيات الفلاحة للبيوت البلاستكية ،القطاع الصحي كصيدال والمستشفيات ،قطاع الصناعة الغذائية وغيرها من القطاعات الاقتصادية

6. العمل على انتاج نوعية جيدة من المنتاجات البلاستيكية بمختلف انواعها لمنافسة الانتاج الاجنبي

7. توسيع وتطوير الوحدة الصناعية لقطاع البلاستيك والمطاط بذراع السمار بولاية المدية للانتاج أكثر

الفرع الثاني:اهمية المؤسسة

تبرز اهمية المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في القطاع الاقتصادي،حيث تقوم بتزويد السوق المحلي بمختلف المنتاجات البلاستكية مثل اكياس الحليب واشرطة التغليف واشرطة البيوت البلاستكية وغيرها من المنتجات وفي بعض الاحيان يتم تزويد السوق الدولي ايضا بما يحتاج من هذه المنتجات

وتتركز اهميتها بالخصوص في تدعيم الصناعة الوطنية لما تحتله هذه الصناعة من اهمية بالغة في تزويد العديد من القطاعات االاقتصادية منها القطاعات الصناعية الغذائية ، القطاع الفلاحي وقطاع الري ،مجمع صيدال والمستشفيات .....إلخ والتقليل من التبعية الاجنبية ،كما انها تساهم في امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب شغل حيث كان عدد العمال في بداية الانطلاق في النشاط ثلاث مائة (300)عامل لكن هذا العدد بدا في التناقص بسبب الصعوبات التي كانت تواجهها المؤسسة ،حيث بلغ عددهم في سنة 2002 مائة وستون (160)عامل ليصل عددهم اليوم مائة و ثلاثة وعشرون (123) عامل مقسمين حسب المصالح والوظائف كما في الجدول التالي :

جدول رقم (3-1)يوضح عدد العمال

المصالح	عدد العمال
المدرية العامة	06
مصلحة المالية	02

مصلحة الوسائل العامة	07
مصلحة المستخدمين	05
المصلحة التجارية	04
المصلحة التقنية	04
مصلحة الصيانة	13
مصلحة الانتاج	63
مصلحة التموين	05
مصلحة الامن	16
مجموع العمال	123

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

مهما اختلف موضوع الدراسة المتناولة فهي تتطلب إجراءات منهجية يتبناها أي باحث للوصول إلى نتائج علمية إيجابية تعكس الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونحن أمام موضوع اثر الرضا الوظيفي على اداء الأفراد في المؤسسة نود الكشف عن ذلك الأثر ، وارتأينا في ذلك اتباع جملة من الخطوات تضمنت منهج البحث وتقنياته، الأساليب الإحصائية للتحليل، إضافة إلى عينة البحث المختارة

المطلب الأول:طرق وأساليب الدراسة

الفرع الأول :**حدود الدراسة** :لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

1- الحدود البشرية :اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من عمال المجمع من مختلف مجالات العمل(اداريين موظفين ...الخ)

2- الحدود المكانية :تمس الدراسة الميدانية مجمع البلاستيك والمطاط بذاع السمار بولاية المدية.

3- الحدود الزمانية :بتاريخ 23فيفري 2015 إلى 3ماي 2015

4- الحدود الموضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على معرفة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بأداء الوظيفي في المؤسسة فقد ركزنا على تحليل المتغيرين:

الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال تقديم إستبانة موجهة للموظفين في مؤسسة البلاستيك والمطاط

منهج البحث:

تفرض علينا الدراسة المتناولة اتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في جانبيه النظري والتطبيقي، ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى وصف الظاهرة للتعرف على مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع، وشمل ذلك الجانبين النظري والتطبيقي، ودعم هذا الأخير بالتحليل الإحصائي لتحديد مستوى رضا

تصميم الإستبانة

الإستبانة :الاستمارة هي ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات أو عبارات، توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما

أو موقف فهي إحدى وسائل جمع البيانات.

عناصر الإستبيانة:

بالإعتماد على بحوث ودراسات سابقة تم إعداد الإستبانة التي تتكون من جزئين:

الجزء الأول :يتضمن هذا الجزء من الاستبانة المتغيرات المستقلة البيانات الشخصية التالية : الجنس، العمر ، المستوى التعليمي،سنوات العمل وهذا الجانب له أهميةبالغة في بحثنا.

الجزء الثاني :وتضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جملة من العبارات تعكس الرضا الوظيفي،والاداءالوظيفي.

المحور الأول : الرضاالوظيفي :وتضمن هذا المحور الأبعاد التالية : بعد الرضا عن الأجر من العبارة1إلى العبارة3 ،بعد الرضا عن ظروف العمل من العبارة4لى العبارة6 ،بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء من

العبارة7إلى العبارة10، ،بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت من العبارة10إلى العبارة12 ،بعد الرضا مجال طبيعة العمل من العبارة13إلى العبارة15 ،بعد الرضا عن الإشراف من العبارة16إلى العبارررة18، بعد الولاء والانتماء من العبارة19إلى العبارررة21 وتقابل كل عبارة من عبارات المحور العبارات التالية (غير موافق بشدة، غير موافق،محايد،موافق،موافق بشدة)

المحور الثاني:الأداء: وتضمن هذا المحور الأبعاد التالية : بعد مستوى الأداء من العبارة22إلى العبارة27 ، ،بعد تقييم الأداء من العبارة28 إلى العبارة29 ،بعد علاقة الرضا مع الأداء من العبارة30إلى العبارررة34 ،وتقابل كل عبارة من عبارات المحور العبارات التالية (غير موافق بشدة، غير موافق،محايد،موافق،موافق بشدة)

- كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1)،ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على 0.8=5/4

ثم نضيف النتيجة بالتدرج إبتداء من الفئة الأولى والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(3-2) يوضح الإتجاه حسب المتوسط

المتوسط المرجح	الإتجاه
من1-1.79	لا اوافق بشدة
من1.8-2.59	اوافق بشدة
من2.6-3.69	محايد
من3.70-4.19	موافق
من4.2-5	موافق بشدة

المصدر :من إعداد الطالبتين

تطلب تطبيق الإستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

تم توزيع 60إستبانة وإستردنا منها 44 إستبانة حيث فقدت منها 10 إستبانات وتم إستبعاد 6استبانات لأنها لم تستوفي البيانات ،وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي(=73.33%60/44) وهي نسبة مقبولة.

الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات:

تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات ،النسب المئوية،المتوسط الحسابي ،الإنحراف المعياري لتحديد إستجابات أفراد إتجاه الإستبيان
- معامل الإرتباط سبيرما لتحديد الإتساق الداخلي للإستبيان .
- معامل الثبات الفاكرونباخ لحساب ثبات الإستبانة

تحليل التباين الأحادي one –way anova لتجديد دلالة الفروق والإختلافات بين إستجابات أفراد عينة الدراسة بإختلاف متغيرات الدراسة (متغيرات شخصية) وموقفهم من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتي تكون عند مستوى دلالة 0,05 فأقل . .

الإتساق الداخلي: لحساب الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان تم حساب معدل إرتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه ،وقد وقد تحصلنا على النتا ئج الملخصةفي الجدول التالي :

جدول رقم(3–3):معاملات إرتباط بين درجات عبارات الرضامع الدرجة الكلية للمحور

البعد 1		البعد 2		البعد 3		البعد 4		البعد 5		البعد6		البعد 7	
رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	0.468**	4	0.505**	7	0,204		0.580**	13	0.316*	16	0,076	19	0.357*
2	0.575**	5	0.571**	8	0.490**		0,131	14	0.395**	17	0.496**	20	0.660**
3	0.290	6	0.592**	9	0,176		0.455**	15	0.420**	18	0.541**	21	0.628**

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية0.01
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان والSPSS

يتضح من خلال الجدول ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بالرضا الوضيفي موجبة وتتراوح بين (0,628) في حدها الأعلى أمام العبارة (21) وبين (0,316) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (13) وان جميع العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) اوعند المستوى معنوية(0,05) عدا العبارات رقم 3،7،9،11،16.

جدول رقم (3-4)معاملات الإرتباط بين درجات عبارات الأداء الوضيفي مع محور الأداء

البعد الاول		البعد الثاني		البعد الثالث	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
22	0,226	28	0.303*	30	0.183
23	0,055	29	0.449**	31	0.331*
24	0,396**			32	0.26
25	0.200			33	0.384*
26	0.320*				0.396**
27	0.580**				
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية0.01 *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05					

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بالأداء الوظيفي موجبة وتتراوح بين (0,580) في حدها الأعلى أمام العبارة (27) وبين (0,331)

في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (31) وان جميع العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) اوعند المستوى معنوية(0,05) عدا العبارات رقم 33،30،25،23،22 استبعدت من التحليل

العلاقة بين محاور الإستبيان والإستبيان كاكل

1-1 علاقة المحور الأول بإستبيان هو 83,9% علاقة قوية أي هناك إرتباط وتأثير قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01

2-1 علاقة المحور الثاني بإستبيان 72,4% وهي علاقة قوية أي هناك إرتباط وتأثير قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01

ثبات الإستبيان:من أجل الوصول إلى ثبات الإستبيان قمنا بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-5)يوضح معامل الفا كرونباخ

عدد المحاور	معامل الفا كرونباخ
34	**0,762**

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

يتضح من الجدول ان قيمة الفا كرونباخ هي قيمة هي (0,762)،وهي قيمة عالية،ومنه الإستبانة ثابة ويمكن الإعتماد على نتائج الإستبانة والإستفادة من نتائجها في التفسير

المطلب الثاني :تحليل بيانات الشخصية لدراسة

جاء في الإستبانة في جزءها الأول البانات الشخصية لتعرف على عينة الدراسة وتوزيع أفرادها حسب متغيرات :الجنس ،العمر ،سنوات الخدمة ،المؤهل العلمي ونوع الوظيفة وكانت النتائج المتحصل عليها كمايلي :

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (3-6)يوضح تكرار حسب الجنس

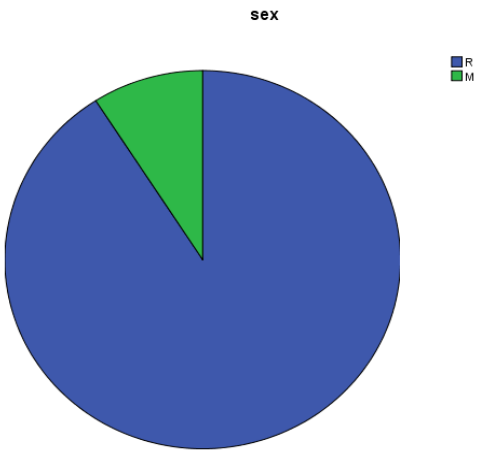
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة

	ذكور	40	90,9
	إناث	4	9,1

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

شكل رقم (3-2) يوضح توزيع

افراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

يتضح من الشكل أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ب 81,8 حيث أن 40 من أفراد العينة الذين أجرينا عليهم الدراسة من مجموع 44 فرد هو ذكور بنسبة تقدر ب90,9 وهي تمثل العينة الغالبة في حين أن 4 منهم إناث بنسبة تقدر ب 9,1 من إجمالي عينات الدراسة ،وذلك لأن مجتمع الدراسة كانت النسبة الغالبة مكونة من الذكور ،وهذا راجع للإعتماد المجتمع على عنصرالذكور أكثر من العنصر النسوي

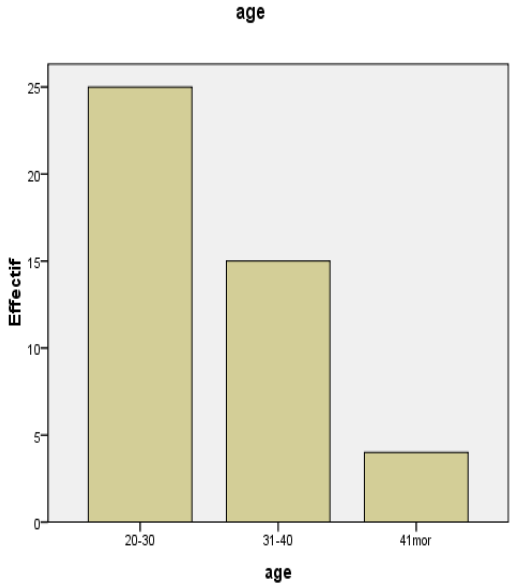
2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (3-7) يوضح تكرار حسب العمر

المتغير	عدد السنوات	التكرار	النسبة
العمر	من 20إلى 30	25	56,8
	من 31إلى 40	15	34,1
	41 فأكثر	4	9,1

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

شكل رقم(3-3) يوضح توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على الاسنبيان ونتائج الإستبيان وspss

يوضح الشكل توزيع عينة الدراسة حسب العمر حيث يظهر من الجدول أن 56,8 من العمال عمرهم يتراوح بين 20 إلى 30 سنة ،ويليهم الذين أعمارهم تتراوح بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 34,1 ،ويليهم الذين عمرهم 41 فأكثر بنسبة 9,1 ،ونستنتج من هذا الشكل أن أغلب أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بإعتبار أن نشاط المؤسسة يعتمد بشكل كبير على عنصر الشباب

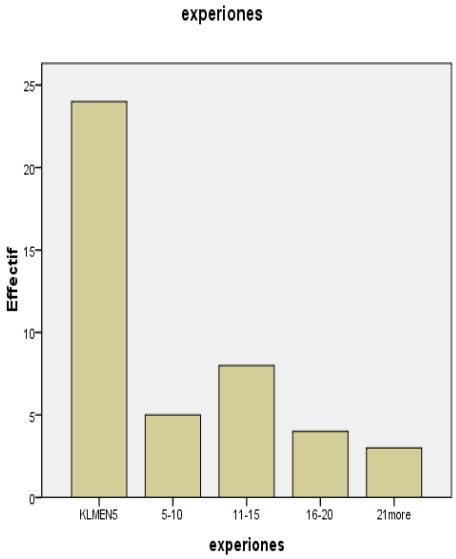
3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (3-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

المتغير	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	أقل من 5سنوات	24	54,5
	من 5إلى10سنة	5	11,4
	من 11إلى 15	8	18,2
	من 16إلى 20	4	9,1
	21 فأكثر	3	6,8

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (3–4)يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

يوضح الشكل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ،حيث يظهر من الجدوال أن أغلب عينة الدراسة نسبة خبرتهم أقل من 5سنوات بنسبة 54,5 وهذا ما يفسر أن أغلب أعمار العينة تتراوح من 20 إلى 30سنة يليها العمال الذين تتراوح أعمارهم من 11إلى 15سنة بنسبة 18,2،ثم يليها العمال **توزيع** الذين تتراوح سنوات عملهم مابين 16 إلى 20 سنة بنسبة 9,1 وفي الأخير العمال الذين تتجاوز سنوات عملهم 21سنة فأكثر بنسبة 6,8

4. **أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

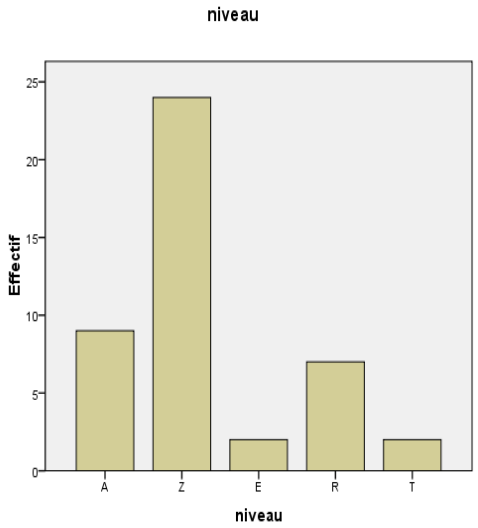
جدول رقم (3–9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير		التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	9	20,5
	ثانوي	24	54,6
	مهني	2	4,5
	جامعي	7	15,9

	دراسات عليا	2	4,5

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

شكل رقم (3–5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

يوضح الشكل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي ،ويتبن من الجدوال أن أكبر نسبة تمثلها فئة العمال ذو المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب54,6 ثم تليها فئة العمال ذو المستوى المتوسط بنسبة 20,5 ،ثم تليها فئة العمال ذو المستوى المهني والدراسات العليا بنسبة متساوية تقدر ب4,5 وهذا التوزيع راجع إلى كون العمال الورشات يمثلون نسبة كبيرة من العمال مقارنة بعمال الإدارة وهي الفئة التي تتطلب تأهيلا علميا كون النشاط يعتمد على الألات المهنية

5. توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

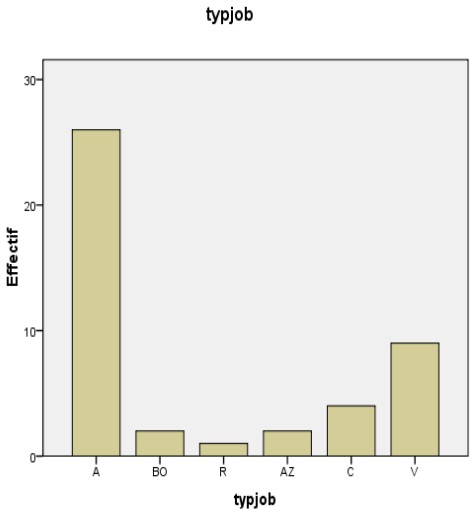
جدول رقم (3–10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

المتغير		التكرار	النسبة
نوع الوظيفة	موظف	26	59,1
	مشرف عام	2	4,5
	رئيس قسم	4	4,5
	رئيس مصلحة	2 4	9,1

	مدير	1	2,3
	وظيفة أخرى	9	20,5

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

شكل رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

يوضح الشكل توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة ،ويتبين من الجدوال أن معظم فئة الدراسة هو موظفون بنسبة تقدر ب59,1% ،يليها فئة الأفراد الذين يشغلون وظيفة أخرى بنسبة تقدر ب20,5 %،ثم تليها رؤساء الأقسام بنسبة 9,1%،ثم تليها فئة رئيس قسم والمشرف العام بنسب متساوية تقدر ب4,5% وأخير يليها المدير بنسبة 2,3 %وهذا راجع إلى أن نشاط المؤسسة يعتمد على موظفين داخل ورشات الإنتاج في حين تعتمد على نسبة من الإدريين من أجل مهام التخطيط والتوجيه .

المبحث الثالث:اثر الرضا على أداء مؤسسة البلاستيك والمطاط الثاني

المطلب الأول :تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبيان

النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان

الرضا الوظيفي في مجمع بلاستيك والمطاط

نهدف من خلاله إلى معرفة وجهة نظر العمال المجمع عن الرضا الوظيفي وعناصره وذلك من خلال سبعة أبعاد هي :الرضا عن الأجر،.....إلخ ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية ،والمتوسطات الحسابية ،الإنحرافات المعيارية، وذلك بهدف معرفة درجة موافقة العمال إتجاه كل عبارة وكل بعد مكون من مجموعة من العبارات للدلالة عليه

جدول رقم (3-11)يوضح بعض مقاييس النزعة المركزية لمحور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بش	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%			
1	انا راضي عن اجري مقارنة بأجور الذين هم بنفس المؤهلا القطاعات الأخرى	25	12	3	2	2	1,247	1,086	غير موافق بشدة
		56,6	27,3	6,8	4,5	4,5			
2	انا راضي عن اجر الذي احصل مقابل ما اقدمه من عمل	15	9	8	4	8	2,57	1,500	غير موافق
		34,1	20,5	18,2	9,1	18,2			
3	انا راضي عن سياسة توزيع الأ المتبعة في المؤسسة	4	7	7	17	9	3,45	1,247	موافق
		9,1	15,9	15,9	38,6	20,6			
	المجموع العام لبعد الأول								
	انا راضي عن مكان عملي	13	9	1	15	6	82	14	محاي

4		29,5	20,5	2,3	34,1	13,6			
5	ظروف العمل في المؤسسة تسا	9	16	4	12	3	2,64	1,278	غير موافق
	اداء عملي	20,5	36,4	9,1	27,3	6,8			
6	انا في المكان المناسب مع مؤهلا	4	11	5	17	7	2,969	1,269	محايد
	العلمية	9,1	25	11,4	38,6	15,9			
	المجموع بشكل عام						2,96969	1,261	محايد
7	عن علاقتي مع زملائي	6	9	2	14	13	1,453	3,43	موافق
		13,6	20,5	4,5	31,8	29,5			
8	تتسم علاقتي مع زملائي	1	6	5	24	8	0,996	3,43	موافق
	بإحترام والتقدير	2,1	13,6	11,4	54,5	18,2			
9	اساعد زميلي إذا إحتاج	2	2	2	28	10	0,993	3,95	موافق
	لمساعدتي	4,5	4,5	4,5	63,6	%,22			
	المجموع بشكل عام						3,704	0,598	موافق
10	انا راضي عن توزيع المكفأت	19	8	4	9	4	1,446	2,34	غير موافق
	بشكل عادل بين الموظفين	43,2	18,2	9,1	20,5	9,1			
11	هناك بيانات محددة وواضحة	3	18	6	16	1	1,069	2,86	محايد
	للترقية في المؤسسة	6,8	40,9	13,6	36,4	2,3			
12	أشعر بأني حصلت على ما	8	17	9	6	4	1,208	2,57	غير موافق
	استحقه من ترقية في الوقت المناسب	18,2	38,6	20,5	13,5	9,1			
13	لدي معلومة دقيقة عن كيفية	1	10	11	16	6	1,059	3,36	موافق
	عملي	2,3	22,7	25	36,1	13,6			
14	ينطبق على وصفي	6	11	8	15	4	1,239	3	موافق
	الحالي الرجل المناسب	13	25	18,2	34,1	9,1			
15	تتيح لي وظيفتي فرصة	5	10	7	18	4	1,212	3,14	موافق
	الإبداع في عملي	11,4	22,7	15,9	40,9	9,1			
	المجموع بشكل عام						3,166	0,755	محايد

16	لعامل الصداقة والقرابة دور في تعامل المشرفين في العمل	1	9	3	19	17	1,021	4,07	موافق بشدة
		2,3	9,1	6,8	43,2	38,6			
17	لمدير التشجيع الكافي	5	10	6	17	6	1,268	3,20	موافق
		11,9	22,7	13,6	38,6	13,6			
18	تقوم الإدارة بالشكر والعرفان امام ماقوم به من اداء متميز	4	10	8	16	6	1,217	3,23	موافق
		9,1	22,7	18,2	16,4	13,6			
	المجموع بشكل عام						3,500	0,706	موافق
19	انا فخور بالمؤسسة التي اعمل بها	3	8	7	19	8	1,171	3,5	موافق بشدة
		6,3	15,9	15,9	43,2	18,2			
20	انا اتشرف بالمؤسسة التي اعمل بها امام الأخرين	4	7	5	18	10	1,267	3,52	موافق بشدة
		9,1	15,9	11,4	40,9	22,7			
21	اتحدث عن المؤسسة التي اعمل خير	1	10	2	22	22,7	1,23	3,64	موافق بشدة
		2,3	22,7	14,5	50	20,5			
	المجموع بشكل عام						3,553	1,094	موافق
المجموع العام للمحور							0,531	3,14	محايد

المصدر:من إعداد الطالبتين وبالإعتمادعلى الإستبيان ونتائج وspss

1-الرضا عن الأجر يتكون هذا البعد من ثلاث عبارات موزعة في الإستبانة وفقا لترتيب (1،2،3)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) ان إتجاه معظم العمال حول الأجر الذي يتقاضونه كان غير موافق ،وهذا مايعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (2,583) بإنحراف معياري قدره (0,813) ممايشير إلى عدم وجود تباين كبير في إتجهات العمال حول ما جاء في هذا البعد

وإنطلاقا من نتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالرضا عن الأجر تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى لأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كمايلي:

1-1)جاءت العبارة 3التي تضمنت أنا راضي عن سياسة الأجور المتبعة في المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث

درجة الموافقة عليها من قبل المجمع ،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3,45)وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال إتجاه موافق يدل على أن 38,6 من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على سياسة توزيع الأجور عمال المجمع هي سياسة عادلة ،ولكن هناك تشتت كبير ا نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة ،وهذا مايعكسه إنحرافها المعياري

2-1)- جاءت العبارة(2) التي تضمنت :اناراضي عن الأجر الذي أتقضاه مفابل ما أقدمه من عمل في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,57)،بإنحراف معياري قدره (1,500)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال إتجاه غير موافق إذ ان نسبة20,5بالمئة من وجهة نظر العينة لايوافقون على هذه العبارة ،و18,2بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبر نسبتين ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

3-1)جاءت العبارة 1والتي تمثل :انا راضي عن الأجر الذي احصل عليه مقابل ماقدمه من عمل في المرتبة الثالثة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,73)،بإنحراف معياري قدره (1,86)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه غير موافق بشدة إذ ان 56,8بالمئة لايوافقون على هذه العبارة و4,5بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية ان عمال المجمع غير راضين على الأجر الذي يتقضونه مقارنتنا بجهدهم وأجور قطاعات الأخرى الذين بنفس مؤهلاتهم ،من وجهة نظرهم إلا انهم راضين عن عدالة سياسة توزيع اللأجور

2)الرضا عن ظروف العمل

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات موزعة وفقا لترتيب (1,2,3)

يتضح من الجدول رقم (11)ان إتجاه معظم العمال حول ظروف العمل كان محايد ،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (2,969)،بإنحراف معياري قدره (1,261)مما يشير الى وجود تباين في إتجاهات العمال حول ظروف العمل وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

1-2)جاءت العبارة 3والتي تمثل :انا في المكان المناسب مع مؤهلاتي العلمية في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,27)،بإنحراف معياري قدره (1,269)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد ، إذ اان 25بالمئة لايوافقون على هذه العبارة و38,6بالمئةيوافقون على هذه العبارة كااكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

2-2)جاءت العبارة 1والتي تمثل :انا راضي عن مكان عملي في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,82)،بإنحراف معياري قدره (1,514)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه غير موافق، إذ ان 29,5بالمئة لايوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-2)-جاءت العبارة 2والتي تمثل : ظروف العمل في المؤسسة تساعدني في أداء عملي في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,64)،بإنحراف معياري قدره (1,287)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه غير موافق ، إذ اان 36,4بالمئة لايوافقون على هذه العبارة و27,3بالمئة يوافقون على هذه العبارة كااكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع راضين نوعا ما عن ظروف العمل

.

3)**الرضا عن العلاقة مع الزملاء:** يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات موزعة وفقا لترتيب (1,2,3)

يتضح من الجدول رقم (11)ان إتجاه معظم العمال حول العلاقة مع الزملاء كان موافق،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3,704)،بإنحراف معياري قدره (0,598)مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إتجاهات العمال حول العلاقة مع الزملاء،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

3-1)جاءت العبارة 3والتي تمثل في:اساعد زميلي إذ إحتاج لمساعدتي في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,95)،بإنحراف معياري قدره (0,993)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ ان 4,5 بالمئة لايوافقون على هذه العبارة و63,6 بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-2)-جاءت العبارة 2والتي تمثل : ظروف العمل في المؤسسة تساعدني في أداء عملي في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,73)،بإنحراف معياري قدره (0,997)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق ، إذ ان 13,6بالمئة لايوافقون على هذه العبارة 54,5بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-3)جاءت العبارة 1والتي تمثل :أنا راضي عن علاقتي مع زملائي في العمل في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,43)،بإنحراف معياري قدره (1,453)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ

اان 20,5 بالمئة لايوافقون على هذه العبارة,31,8 بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع راضين عن علاقتهم بزملائهم إذ انها تتسم بإحترام والتقدير والتعاون

4الرضا عن الحوافز والمكفأت : : يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات موزعة وفقا لترتيب (1,2,3)،

يتضح من الجدول رقم (11)ان اإتجاه معظم العمال حول الحوافزوالمكفأت غير موافق،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (2,590)،بإنحراف معياري قدره (0,862)مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إتجاهات العمال حول الحوافز والمكفأت،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

4-1)جاءت العبارة 2والتي تمثل في:هناك سياسة واضحة ومحددة لترقية في المؤسسة في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,86)،بإنحراف معياري قدره (1,069)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان 40,9 بالمئة لايوافقون على هذه العبارة و36,4بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

4-2)-جاءت العبارة 3والتي تمثل : أشعر بأني حصلت على ماأستحقه من ترقية في الوقت المناسبالمرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,57)،بإنحراف معياري قدره (1,208)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه غير موافق، إذ ان 38,6بالمئة لايوافقون على هذه العبارة 13,6 بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-4)جاءت العبارة 1والتي تمثل : انا راضي عن توزيع المكفأت بشكل عادل بين الموظفين في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,34)،بإنحراف معياري قدره (1,446)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ اان 43,2 بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة20,5 بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع غيرراضين عن المكفأت والحوافز في المؤسسة إذ انها غير واضحة وغير موزعة بشكل عادل

الرضا عن مجال طبيعة العمل : يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات موزعة وفقا لترتيب (1,2,3)، يتضح من الجدول رقم (11)ان إتجاه معظم العمال حول مجال طبيعة العمل محايد،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3,166)،بإنحراف معياري قدره (0,755)مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إتجاهات العمال حول الحوافز والمكفأت،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

1-5)جاءت العبارة 1والتي تمثل في:لدي معلومات دقيقة عن كيفية عملي، في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,36)،بإنحراف معياري قدره (1,059)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان 22,7 بالمئةلايوافقون على هذه العبارة و36,1بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

(2-5)-جاءت العبارة 3والتي تمثل : تتيح لي وظيفتي فرصة الإبداع في عملي المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,14)،بإنحراف معياري قدره (1,212)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان

22,7بالمئة لايوافقون على هذه العبارة 40,9بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

3-4)جاءت العبارة 2والتي تمثل : ينطبق على وظعي الحالي الرجل المناسب في المكان الناسب في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3)،بإنحراف معياري قدره (1,239)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان 25 بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة 34,1بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع راضين نوعا ماعن مجال طبيعة العمل في المؤسسة وهذا راجع إلى نقص المعلومات عن كيفية عملهم وعدم وجود فرص كثيرة للإبداع حيث يرون انهم ليسو في المكان المناسب تماما

6الرضا عن الإشراف: يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات موزعة وفقا لترتيب (1,2,3)

يتضح من الجدول رقم (11)ان إتجاه معظم العمال حول الإشراف موافق،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3,5)،بإنحراف معياري قدره (0,706)مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إتجاهات العمال حول لإشراف،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

1-6)جاءت العبارة 1والتي تمثل في:لعامل القرابة والصداقة دور في تعامل المشرفين في العمل في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,07)،بإنحراف معياري قدره (1,021)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق ، إذ ان 9,1بالمئةلايوافقون على هذه العبارة و43,2 بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

(2-6)-جاءت العبارة 3والتي تمثل : تقوم الإدارة بالشكر والعرفان امام ما اقوم به من اداء متميزفي المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,23)،بإنحراف معياري قدره (1,217)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان 22,7 بالمئةلايوافقون على هذه العبارة 16,4 بالمئةيوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-6)جاءت العبارة 2والتي تمثل : يقدم لي المدير التشجيع الكافي في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,20)،بإنحراف معياري قدره (1,268)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ اان 22,7 بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة 38,6 بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع راضين نوعا ماعن الإشراف في المؤسسة وهذا راجع إلى تقديم التشجيع الكافي لهم والشكر غير انه يوجد تمييز بينهم

7 **الولاء والإنتماء:** يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات موزعة وفقا لترتيب (1,2,3)

يتضح من الجدول رقم (11)ان اإتجاه معظم العمال الولاء والإنتماءموافق،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3,553)،بإنحراف معياري قدره (1,094)مما يشير الى وجود تباين كبيرنوعا ما في إتجاهات العمال وهذا للإختلاف وجهات نظرهم،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

1-7)جاءت العبارة 3والتي تمثل في:اتحدث عن المؤسسة التي اعمل فيها بكل خير في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,64)،بإنحراف معياري قدره (1,23)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق ، إذ ان

22,7 بالمئةلايوافقون على هذه العبارة و50بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

(2-7)-جاءت العبارة والتي تمثل انا اتشرف بالمؤسسة التي اعمل بها امام الأخرين في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,52)،بإنحراف معياري قدره (1,267)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان 15,9بالمئةلايوافقون على هذه العبارة 40,9بالمئةيوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-7)جاءت العبارة 1والتي تمثل : انافاخور بالمؤسسة الي اعمل بهافي المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,5)،بإنحراف معياري قدره (1,171)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ اان 15,9بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة 43,2 بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع لديهم ولاء وإنتماء إتجاه المؤسسة إذ أنهم يحبونها، كما انهم فخورون ويتشرفون بالعمل فيها

ب-الأداء الوظيفي في مجمع سو إكس بلاست :ونهدف من خلاله إلى معرفة مستوى اداء الأفراد في المؤسسة من خلال ثلاث ابعاد هي مستوى الأداء ،تقييم الأداء ،المحددات التنظمية للأداء وكل بعد يتكون من ممجموعة من العبارات ومن اجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات ،النسب المئوية ،المتوسطات الحسابية ،والإنحرافات المعيارية ،وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بمجمع تجاه كل عبارة

1مستوى الأداء: يتكون هذا البعد من ستة عبارات موزعة وفقا لترتيب التالي :

جدول رقم (3-12) يوضح بعض مقاييس النزعة المركزية لمحور الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
22	انا موظف اطمح للوصول إلى مستوىاداء مرتفع في المؤسسة	1	8	4	21	10	3,70	1,091	اوافق
		2,3	18,2	9,1	47,1	22,1			
23	توفر لي الإدارة الإمكانيات للأداء	1	12	13	12	6	3,23	1,075	محايد
		2,3	27,3	29,5	27,3	13,6			
24	يقتصر ادائي على ماتتطلبه		8	6	20	10	3,73	1,020	موافق
			18,2	13,6	45,5	22,7			
25	التزم دائما بتنفيذ التعليمات بحذافيرها		2	9	26	7	3,86	0,734	موافق
			4,5	20,5	59,5	15,9			
26	اتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	1	8	3	28	4	3,59	0,972	موافق
		2,3	18,2	6,8	63,6	9,1			
27	يؤثر نظام العقوبات على أدائي	9	12	7	3	13	2,98	1,548	محايد
		20,5	27,3	15,9	6,8	29,5			
	المجموع العام						3,515	0,445	موافق
28	تعتبر عملية تقييم ادائي من الإدارة امرا مهما بالنسبة لي	4	15	6	18	3	2,93	1,108	محايد
		9,1	34,1	13,6	40,9	2,3			
29	أدائك المتميز يوصف بالكف	11	7	6	12	8	2,98	1,486	محايد
		25	15,9	13,6	27,3	18,2			

	المجموع العام						2,954	0,854	محايد
30	يؤثر الرضا على ادائي في المؤسسة		1	3	31	9	4,09	0,603	اوافق بشدة
			2,3	6,8	70,5	20,5			
31	رضايا عن مركزي الوظيفي يزيد من ادائي	10	9	2	18	5	2,98	1,422	محايد
		22,7	20,5	4,5	40,9	11,4			
32	أشعر انني اكثر إنتاجية عند على الحواف	1	4	16	15	8	3,57	0,974	موافق
		2,3	9,1	36,4	34,1	18,2			
33	تقييم رئيسئ للأدائي يجلب		3	6	28	7	3,89	0,757	موافق
			6,8	13,6	63,6	15,9			
34	انا راضي عن ادائي الوظيفي	3	10	1	13	17	3,70	1,374	موافق
		6,8	22,7	2,3	29,5	38,6			
	المجموع العام						3,645	0,452	موافق
المجموع العام لمحور							0,376	3,48	موافق

المصدر :من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على نتائج الإستبيان وspss

يتضح من الجدول رقم (12)ان إتجاه معظم العمال مستوى الأداءموافق،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3,515)،بإنحراف معياري قدره (0,445)مما يشير الى عدم وجود تباين كبيرنوعا ما في إتجاهات العمال ،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

1- مستوى الاداء

1-1)جاءت العبارة 25والتي تمثل في:التزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,86)،بإنحراف معياري قدره (0,734)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق ، إذ ان 4,5 بالمئةلايوافقون على هذه العبارة و59,5بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

1-2)جاءت العبارة (24)والتي تمثل يقتصر أدائي على ماتتطلبه الوظيفة في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,73)،بإنحراف معياري قدره (1,020)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ ان 18,2بالمئةلايوافقون على هذه العبارة 45,5 بالمئةيوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

1-3)جاءت العبارة 22والتي تمثل انا اطمح للوصول إللى مستوى اداء مرتفع في المؤسسةفي المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,70)،بإنحراف معياري قدره (1,091)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن موافق، إذ اان 18,2بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة 47,7 بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

(1-4)-جاءت العبارة (26)والتي تمثل اتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداءالمرتبة الرابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,59)،بإنحراف معياري قدره (0,972)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ ان 18,2بالمئةلايوافقون على هذه العبارة 63,6بالمئةيوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

1-5)جاءت العبارة 23والتي توفر الإدارة الإمكانيات اللازمة للأداء مهامي في المرتبة االخامسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,23)،بإنحراف معياري قدره (1,075)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن محايدإذ اان,27,3

بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة 27,3بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

1-6)جاءت العبارة 27والتي تمثل يؤثر نظام العقوبات على أدائي في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,98)،بإنحراف معياري قدره (1,548)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن محايد، إذ ان 27,3 بالمئةلايوافقون بشدة على هذه العبارة 29,5بالمئة يوافقون بشدةعلى هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع يوافقون على اغلب العبارات حيث انهم يلتزمون بتعليمات بهدف الوصول للأداء افضل

2تقييم الأداء:يتكون هذا البعد من عبارتين كما هو موضح في الجدول

يتضح من الجدول رقم (12)ان إتجاه معظم العمال حول تقييم الأداء محايد،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (2,954)،بإنحراف معياري قدره (0,854)مما يشير الى وجود تباين كبيرنوعا ما في إتجاهات العمال للإختلاف وجهات نظرهم،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

1-2) جاءت العبارة (29)والتي تمثل في يوصف ادائي المتميز بالكفاءة في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,98)،بإنحراف معياري قدره (1,486)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان 25 بالمئةلايوافقون بشدةعلى هذه العبارة27,3 بالمئة يوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

2-2)جاءت العبارة 28والتي تمثل في:تعتبر عملية تقييم الإدارة للأدائي امرا مهما بالنسبة لي في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,93)،بإنحراف معياري قدره (1,108)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه محايد، إذ ان 34,1 بالمئةلايوافقون على هذه العبارة 40,9 بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع يعتبرون ان عميلية تقييم ادائهم مهما نوعا ما وان اداءهم المتميز يوصف بالكفاءة احيانا

3**علاقة الرضا بالأداء:**يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كما هو موضح في الجدول

يتضح من الجدول رقم (12)ان إتجاه معظم العمال حول علاقة الأداء بالرضاموافق،وهذا مايعكسه متوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ بلغ (3,645)،بإنحراف معياري قدره (0,452)مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إتجاهات العمال ،وإنطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات البعد تنزليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كمايلي :

3-1)جاءت العبارة 30والتي تمثل في:يؤثر الرضا علىادائي في المؤسسة في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,09)،بإنحراف معياري قدره (0,603)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق بشدة ، إذ ان 6,8بالمئةلايوافقون على هذه العبارة و70,5 بالمئة يوافقون على هذه العبارة ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-2)-جاءت العبارة (33)والتي تمثل تقييم رئيسئ للأدائي يجلب لي الرضافي المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,89)،بإنحراف معياري قدره (0,754)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ

ان 6,8بالمئةلايوافقون على هذه العبارة 63,6 بالمئةيوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

3-3)جاءت العبارة 34والتي تمثل انا راضي عن ادائي الوظيفي في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,70)،بإنحراف معياري قدره (1,374)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن موافق، إذ اان 22,7 بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة 38,6 بالمئة يوافقون بشدةعلى هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري

(3-4)-جاءت العبارة (32)والتي تمثل في اشعر اني اكثر انتاجية عندما احصل على الحوفز في المرتبة الرابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,57)،بإنحراف معياري قدره (0,974)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن إتجاه موافق، إذ ان 9,1بالمئةلايوافقون على هذه العبارة 34,1بالمئةيوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبيرنوعا ما في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

3-5)جاءت العبارة 31والتي تتمثل في رضاي عن مركزي الوظيفي يزيد من ادائي في المرتبة االخامسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,98)،بإنحراف معياري قدره (1,422)،وعليه تقع هذه العبارة ضمن محايدإذ اان,22,7 بالمئة لايوافقون بشدة على هذه العبارة 40,9 بالمئةيوافقون على هذه العبارة كاكبير نسبتين ولكن هناك تشتت كبير في إجابة على هذه العبارة وهذا مايعكسه إرتفاع قيمة إنحرافها المعياري .

ومنه نستنتج ان من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن عمال المجمع يوافقون على اغلب العمال موافقون عن عبارات هذا البعد إذا ان تقييمه يجلب لهم الرضا ويصبحون اكثر اداء عند حصولهم على الحوافز ورضاهم عن مركزهم فالرضا يؤثر على الأداء

المطلب الثاني :إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية ،والتي جاءت على النحو التالي :

- يوجد تباين في إتجهات ايجابات عمال المؤسسة نحوالرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات(الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي،سنوات العمل ،نوع الوظيفة)
- يوجد تباين في إتجهات ايجابات عمال المجمع نحو أدائهم تعزى لمتغيرات(الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي،سنوات العمل ،نوع الوظيفة)
- يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى اداء الافراد

حيث سنقوم بإختبار كل واحد مها في فرع خاص بها ،وقد إخترنا لتحقيق ذلك إستعمال تحليل التباين الأحادي(one –way anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات ،وذلك عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0,05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية هذا لفرضيتين ،ومعامل الإرتباط(سبيرما) للفرضية الأخيرة عند مستوى معنوية ($0,01$) .

ولإجراء الإختبارات على الفرضيتين الأولى والثانية إنطلاقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية ،وذلك إنطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يالي :

الفرضية البديلة (ف1):توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجهات إجابات العينة

وإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أقل أو يساوي ($0,05$) فإننا نرفض فرضية العدم(ف0)ونقبل الفرضية البديلة(ف1)،وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار

اما إذا كان مستوى الدلالة (ف)المحسوبة اكبر من($0,05$)،فإننا نقبل فرضية العدم (ف0) ،أي أنه لاتوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إتجهات إجابات العينة وفقا لمتغير المختار .

الفرع الأول:نتائج إختبارفرضية الرضا الوظيفي

جاءت الفرضية الأولى لدراسة كما يلي :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)،في إتجهات العمال بالمجمع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو ابعاد الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :الجنس ،العمر ،عدد سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي ،نوع الوظيفة .

ومن اجل التاكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ،حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-13)نتائج إختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الرضا الوظيفي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلال
الجنس	بين المجموعات	0,086	1	0,086	0,276	0,601
	داخل المجموعة	13,069	41	0,086		
العمر	بين المجموعات	1,080	2	0,540	1,834	0,173
	داخل المجموعة	12,075	41	0,295		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0,838	4	0,209	),663	0,612
	داخل المجموعة	12,317	39	0,316		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3,157	4	0,789	3,087	0,027
	داخل المجموعة	9,998	39	0,256		
نوع الوظيفة	بين المجموعات	2,287	5	0,457	1,599	0,184
	داخل المجموعة	10,868	38	0,286		
*يوجد إختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$						

المصدر :من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج الإستبان وspss

إنطلاقا من النتائج الوارد في الجدول()يمكننا تحليل التباين في إتجهات عمال المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو ابعاد الرضا الوظيفي وفقا لمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كمايالي :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية:عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الرضا الوظيفي تعزى للجنس (ذكر،أنثى)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,601 اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلحها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الرضا لاتختلف بإختلاف الجنس ،أي أن لكلا الجنسين نفس الإتجاه نحو ابعاد الرضا الوظيفي.

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الرضا الوظيفي تعزى للعمر (من 20 إلى 30،من 31إلى40،41فأكثر)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,173 اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الرضا لاتختلف بإختلاف أعمارهم،أي أنه مهما إختلف عمرهم فإن لديهم نفس الإتجاه نحو أبعاد الرضا الرضا الوظيفي

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة(أُقل من 5سنوات ،من 6إلى 10 سنوات،من 11إلى 20سنة،من 21فأكثر)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,621اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلحها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الرضا لاتختلف بإختلاف المدة التي عملو بها،أي أنه مهم تكن المدة التي عملها العمال بالمجمع فإن لديهم نفس الإتجاه نحو أبعاد الرضا الرضا الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الرضا الوظيفي تعزى المؤهل العلمي(متوسط،ثانوي،مهني ،جامعي ،دراسات عليا)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,027 أُقل من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلحها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الرضا تختلف بإختلاف المؤهل العلمي.

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الرضا الوظيفي تعزى نوع الوظيفة(موظف،مشرف عام ،رئيس مصلحة ،رئيس قسم ،مدير ،وظيفة أخرى)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,184اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلحها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الرضا لاتختلف بإختلاف وظيفتهم ،أي أنه مهم يكن المنصب الذي يشغلونه فإن لديهم نفس الإتجاه نحو أبعاد الرضا الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني : جاءت الفرضية الأولى لدراسة كما يلي :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)،في إتجهات العمال بالمجمع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو ابعاد الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :الجنس ،العمر ،عدد سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي ،نوع الوظيفة .

ومن اجل التاكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (ف) ،حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-14) يوضح تباين إتجهات الأفراد وفقا لمتغيرات الشخصية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلال
الجنس	بين المجموعات	0,042	1	0,42	0,293	0,591
	داخل المجموعة	6,030	42	0,144		
العمر	بين المجموعات	0,320	2	0,160	1,138	0,330
	داخل المجموعة	9,761	41	0,141		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0,987	4	0,247	1,889	0,132
	داخل المجموعة	5,095	39	0,131		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1,034	4	0,259	1,998	0,114
	داخل المجموعة	5,047	39	0,129		

نوع الوظيفة	بين المجموعات	1,050	5	0,210	1,585	0,188
	داخل المجموعة	5,032	38	0,132		
*يوجد إختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$						

المصدر :من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على نتائجالإستبيان وSPSS

إنطلاقا من النتائج الوارد في الجدول()يمكننا تحليل التباين في إتجهات عمال المجمع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو ابعاد الأداء وفقا لمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كمايالي :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية:عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الأداء تعزى للجنس (ذكر،أنثى)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,591 اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو لاتختلف بإختلاف الجنس ،أي أن لكلا الجنسين نفس الإتجاه نحو ابعادالأداء.

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الأداءتعزى للعمر (من 20 إلى 30،من 31إلى40،41فأكثر)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,330اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الأداءلاتختلف بإختلاف أعمارهم،أي أنه مهما إختلف عمرهم فإن لديهم نفس الإتجاه نحو أبعاد الأداء

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الأداءتعزى لسنوات الخبرة(أُقل من 5سنوات ،من 6إلى 10 سنوات،من 11إلى 20سنة،من 21فأكثر)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,132اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلحها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الأداءلاتختلف بإختلاف المدة التي عملو بها،أي أنه مهم تكن المدة التي عملها العمال بالمجمع فإن لديهم نفس الإتجاه نحو أبعادالأداء.

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الأداءتعزى المؤهل العلمي(متوسط،ثانوي،مهني ،جامعي ،دراسات عليا)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,114أاكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الأداء لا تختلف بإختلاف المؤهل العلمي.

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية :عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإتجهات عمال المجمع بعينة الدراسة نحو أبعاد الأداءتعزى نوع الوظيفة(موظف،مشرف عام ،رئيس مصلحة ،رئيس قسم ،مدير ،وظيفة أخرى)،وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة 0,188اكبر من مستوى معنوية المفترضة (0,05) ،وهذه النتيجة تبين أن إتجهات عمال المجمع التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو ابعاد الأداءلاتختلف بإختلاف وظيفتهم ،أي أنه مهم يكن المنصب الذي يشغلونه فإن لديهم نفس الإتجاه نحو أبعاد الأداء.

اثر الرضا الوظيفي على الأداء

من خلال هذا الفرع نحاول إختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية ،والتي جاءت على النحو التالي :يؤثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي ،ومن اجل تحقيق ذلك سنقوم بإختبار هذه الفرضية ،وقد إخترنا لتحقيق ذلك إستعمال إختبارTt.

ولإجراء الإختبار إنطلقنا من الفرضية التالية:

فرضية العدم (ف$^{\circ}$):لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء

فإن كانت Tsالمحسوبة اكبر من Ttالمجدولة فإننا فا نرفض فرضية العدم (ف$^{\circ}$)ونقبل فرضية البديلة (ف1)،وعليه سيكون هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في مجمع سوإكس بلاست

أماإذا كانت Tsالمحسوبة أقل من المجدولة فإننا نقبل فرضية العدم أي انه لاتوجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

أظهرت نتائج الدراسة ان قيمة t المحسوبة هي2,296 اماt المجدولة فهي 2,0211 ومنه tsالمحسوبة ≤ Tt المجدولة

ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي انه توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الأفراد وهي علاقة ضعيفة أي ان الرضا يؤثر على الأداء بانسبة33,4%.اما 67% نتاجة عن تأثير العوامل الأخر

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة والتي تهدف أساسا غلى إبراز مدى تأثير الرضا الوضيفي على الأداء الوظيفي ،وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة تطبيقا لما تطرقنا إليه في الدراسة في الدراسة النظرية،وهذا بتوزيع الإستبانة على عينة الدراسة حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي .

ومن أجل التأكد من صدق الإستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ(0.76)وهي قيمة مرتفعة كما قمنا بحساب الإتساق الداخلي لجميع عبارات الإستبانة.

وقد أفرزت نتائج الدراسة ردود فعل إيجابية وأخرى سلبيةفيما يخص محاور الإستبانة،حيث كان إتجاه معظم أفراد حول الأجر غير راضين ،وبالنسبة لظروف العمل كانو محايدين اما عن علاقاتهم مع الزملاء كانو موافقين وعموما كانت نتائج تتجه في مجملها إلى موافقة الأفراد على ماجاء في المحور اما المحور الثاني فتوصلنا إلى ان مستوى الأداء كان مقبول واغلب الأفراد كانو محايدين عن طريقة تقييم الأداء

وعند دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وجدنا أنها علاقة ضعيفة حيث قدرت ب(0.34) .

تمهيد الفصل

يعد الأداء الوظيفي مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فهو محور إهتمام العديد كن علماء الإدارة.

فقد حظي بالاهتمام البالغ في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أسمى أهدافها من أجل الوصول إلى الرقي والتميز كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة ،وجوهر الاهتمام بأداء الفرد هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه،وذلك بتقيمه وفق طرق وأساليب مختلفة ، إذ لا يتم ذلك إلا على أيدي أفراد أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه ،ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل فرد يقوم بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاته ،فالإدراك الصادق أو الفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو تطوير أداء وسلوك مؤسسات في اتجاهات فعالة، إذ يتأثر بمجموعة من المحددات التنظمية التي توجه أداء أفراد نحو مسار المراد الوصول إليه وسنتناول في هذا الفصل أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: أسس تقييم الأداء.

المبحث الرابع: المحددات التنظيمية للأداء .

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن الفرد هو المحور الحقيقي له في المؤسسات الإدارية والصناعية، كما أنه أحد مؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الأفراد وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وسنتطرق إلى ذلك كمايلي:

المطلب الأول: تعريف الأداء وعناصره:

تعدَّدت الدراسات التي تناولت موضوع الأداء؛ حيث سنتناول في هذا المطلب بعض التعريفات المختلفة للأداء ،وعناصره.

الفرع الأول :تعريف الأداء:

- يعني الأداء مجموعة المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها[1].
- الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح[2].
- الأداء هو معرفة الأفراد وفرق العمل التامة بما هو متوقع منهم وإنجاز هدف أو أهداف المؤسسة[3].
- يقصد به قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله.
- هو مجموعةٌ من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل

(1) عقيل محمود الرفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009، ص 147.

(2) بروك بيرس، إدارة الموارد البشرية، الشركة العالمية لنشر ،مصر،ط1، 2005، ص 925.

(3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص 320- 322.

مع بقية الأعضاء المؤسسة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية[1].

- إن الأداء هو: قياس للنتائج وهو يجيب على سؤال بسيط هل أتممت عملك ؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك والذي يعبر عنه بإنتاجية الفرد[2].
- الأداء هو إنجاز الأعمال كما يجب حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين اتجاه تحقيق هذه الأهداف؛ لذا فإنها تتلخص حول ما يلي:
  - ✓ **تحديد المستوى المطلوب**: وهو المستوى المستهدف من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
  - ✓ **قياس المستوى الفعلي للأداء**: في جميع مجالات النشاط وتحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء وتحليل تطورها ورصد مصادر هذا التطور[3].
- الأداء يعني النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال [4].
- الأداء يعني الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات،والجهد، وإدراك المهام يعني أن الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام [5].
- عرَّفه كل من Bromiley و Miller بأنه: انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها البشرية بالصورة التي تجعل الأفراد قادرين على تحقيق أهدافها [6].

(1) بروك بيرس، المرجع نفسة، ص 925.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 376.

(3).أحمد بن عيشاوي،إدارة الجودة الشاملةFQM ،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن ، ط1،2013،ص67

(4).راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،مصر،2001،ص 210

(5).عبد الباري إبراهيم،إدارة تكنولوجيا الأداء البشري في منظمات ،الأسس النظرية ،المنظمة العربية للتنمية 2003،ص 25

(6) فلاح الحسني، الإدارة الإستراتجية، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن، ط1، 2000، ص 231.

- كما عرَّفه بروك بيرس بأنه: ما يتطلبه المدير، كما يمثل ما يريده المدير ممن يعملون تحت رئاسته أو إدارته والذي يتطلب بدوره أسلوب محدد لقياس أداء كل فرد من الأفراد العاملين [1].
- وحسب بورتر و لولر : الأداء هو النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات قياسها بموضوعية فهو نتيجة لقدرات الأفراد ،كالمعرفة، المهارة...إلخ، وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به والجهد المبذول لتحقيق الأهداف [2].

الفرع الثاني: عناصر الأداء:يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها[3].

2- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

3- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4- **المبادرة والوثوق**: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه[4].

الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته ومهامه التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المؤسسة أي إنتاجية الفرد داخل المؤسسة

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء:يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

(1) بروك بيرس، ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص 925.

(2) خالد أحمد صرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز للنشر ،عمان ط1، 2010، ص 71.

(3).نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ ،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر ،إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر ،غزة 2010،ص19

(4).المرجع نفسه،ص20

- ✓ الإنتاجية.
- ✓ الروح المعنوية للأفراد.
- ✓ معدلات الغياب عن العمل.
- ✓ مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.
- ✓ القدرة على الإبداع والابتكار.
- ✓ درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الأفراد.
- ✓ مستوى التعاون مع فريق العمل ومرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي كما يلي:

1- الفعالية:

هي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفاعلية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على مستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

2- الكفاءة:

تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.[1]:

(1) العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، جامعة قاصي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012، ص 323،324.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء:

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقيم الأداء المؤسسة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يلي:

1- **الاختلاف الملحوظ في حجم العمل:** فاللمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من من نفس العمل

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة، ويختلف الحجم المرغوب من التأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت انتظار waitting time لدى االأفراد انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا speed up ومعدلات أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما ويولد عنه انخفاض نوعية المنتج النهائي.

3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية ،فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يعبر عن تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيرا في معدل الإنجاز، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسن التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية:قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولوتم نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة ،فتدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل مواطن.....إلخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

5- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجزة وقد تظهر عملية ما، مثلا معدل جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء[1].

6-**عوامل بيئة العمل:** وفيما يلي أهم هذه العوامل البيئية:

أ- الإضاءة: من أجل تركيز العامل في عمله، يستدعي زيادة أهمية الإضاءة في جو العمل ليس من ناحية الإنتاج فحسب، بل من ناحية المستوى الصحي للأفراد العمل فالإضاءة البيئية تؤثر سلبا على الأفراد كما يصاحبها عادة ارتفاع الحوادث وازدياد المواد الأولية التالفة.

ب- الظروف الجوية داخل المؤسسة: تعتبر الحرارة والرطوبة والتهوية من العوامل المؤثرة في معنوية الفرد ونشاطه فسوء التهوية يؤدي إلى إضعاف نسبة الفرد وبتالي نقص إنتاجية.

ج-الضوضاء: يعبر عن الأصوات غير المستحبة في مكان العمل فأصوات العالية تزعج الفرد، ولضوضاء أثر كبير في معنوية العامل، فكلما اشتد ضوء المصنع كلما وصل الأفراد إلى مرحلة التغيب بشكل عاجل ومن ثم نقص إنتاجهم

7- التعب والملل: يعرف التعب على أنه انخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة على الاستمرار في العمل بسبب بذل الطاقة للإنجاز العمل أما الملل فهو حالة نفسية تنتج من نشاط ينقصه الدافع أو من الاستمرار في موقف يميل إليه الفرد.

ومن الجدير بالذكر أن التعب يؤدي إلى الملل وهو أحد مظاهر التعب؛ لذا يجب إعطاء أهمية ودلالة العمل الذي ينتجه الفرد مع إثارة دافعية الأفراد وربطها بالعمل ووضع الفرد في العمل الذي يلائم استعداداته وميوله

(1) توفيق محمد عبد الرحمان المحسن، اتجاهات الحديثة لأداء،سجما وبطاقة القياس المتوازن ،دار الفكر العربي للنشر، بدون بلد نشر ، بدون سنة نشر ، ص 77.

والتنويع في شكل العمل للمقاومة الملل. [1]

المطلب الثالث: إدارة الأداء:

إن الأداء هو جوهر أو أساس نجاح المؤسسات باختلافها؛ مما يستلزم إدارة تهتم به لتنظيمه وتوجيهه لتحقيق الأهداف، وتمثل إدارة الأداء أكثر الأدوار التي يقوم بها المدير أهمية حيث أنه دون وجود هذه العملية سوف تصبح المؤسسة بباسطة مجموعة من النشاطات دون وجود تركيز على أي شيء معين أو سيطرة.

الفرع الأول:تعريف إدارة الأداء:هناك عدد من التعريفات المختلفة من بينها:

- تمثل إدارة الأداء عملية تم تصميها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع.
- إجراء مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء إدراك مشترك للأهداف وإلى دفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق مشترك للأهداف [2]

وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر أساسية هي:

1- تخطيط الأداء: ويقصد به رسم صورة للأداء في المستقبل لتحقيق الأهداف، من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقة المتاحة.

2- تنظيم الأداء: ويهدف إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل موظف بحيث يكون متكاملاً مع حركة الآخرين لا معيقا لهم، وهذا يتطلب وضع هيكل تنظيمي واضح يبن لكل موظف موقعه بدقة على

(1) منى أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر2012 ص 24،25.

(2) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر والتوزيع، دار الفاروق، بدون بلد النشر، ص 91.

خريطة العمل، وتكون فيه الاختصاصات والمهام واضحة، ويتوافر فيه نظام معلومات متكامل، ونظام اتصال ذو كفاءة وفاعلية عالية. [1]

3- توجيه الأداء: ويهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

4- تقييم الأداء: وتأتي في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية العام لوصول إلى نتائج مؤكدة للمستويات الأداء فهذا النظام يوفر درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، ومن ثم تقبل القرارات اللاحقة وفي الوقت نفسه يمكن الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية بوضع خطة يتم من خلالها معالجة جوانب القصور إن وجدت، والوقوف على المهارات المتوفرة في المؤسسة. وهو يساعد في الحصول على البيانات الخاصة بنقلهم وترقيتهم لتحقيق العدالة والرضا بينهم نتيجة لمشاركتهم في المراحل السابقة الذكر.

الفرع الثاني:دورة حياة إدارة الأداء:تسير دورة حياة إدارة الأداء في ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى صياغة الأهداف: وتمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق في دورة حياة إدارة الأداء إذ يتم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين حول كل ما يتعلق بالوصف الوظيفي، وتحديد مسؤوليات ومهام العمل والمعايير الأدائية المناسبة، وصياغة الأهداف الأدائية واقعية يسعى الجميع إلى تحقيقها، والمهم في صياغة الهدف هو إقناع جميع الأطراف به والتفاعل والتماثل معه الأمر الذي يسهل دوران إدارة الأداء.

المرحلة الثانية: مراقبة الأداء وتطويره: تركز هذه المرحلة على تتبع الأداء الفعلي في ضوء الأهداف التي سبق صياغتها في المرحلة الأولى ويتم فيها تقييم وتصحيح الأداء الخاطئ وتساعد هذه المرحلة المرؤوسين على تحقيق التوقعات والرؤية المشتركة للأمور التي تم الاتفاق عليها، وتبرز في هذه المرحلة أهمية المهارات

(1) خالد أحمد سلامة سرايرة، التماثل التنظمي وأداء الوظيفي والشعور بالأمن في إدارة الجامعية ،دار الكنوز للنشر ، عمان ،ط1 ،2010، ص 86.

عملية التغذية العكسية لكل من الرئيس والمرؤوسين، كما تظهر أهمية التدريب الاكتساب وتطوير المهارات الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين[1].

المرحلة الثالثة: قياس الأداء: فالهدف من قياس الأداء تحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح بالإضافة إلى نوع وحجم القصور في الأداء، وكل ذلك يتم من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها إذ يقوم الرئيس بتقييم الفترة الزمنية السابقة ودراسة أفضل اتجاه للعمل في الفترة القادمة والتي سوف تبدأ مع دورة حياة الأداء التالية مرة أخرى[2].

(1) خالد أحمد سلامة سرايرة، المرجع نفسه، ص 88.

(2) خالد أحمد سلامة، مرجع سابق، ص 89.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أحد المهام الرئيسية لإدارة المؤسسة وهو عملية ضرورية تقوم بها الإدارة للوقوف على إيجابيات الأداء وأوجهه العنصرية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأعمال وأنشطة المؤسسة وأداء الأفراد بها لتحقيق أهدافها ومقاييس جودة تحقيق هذه الأهداف بناء على معايير محددة سلفا ومؤشرات للأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وسنتناول في هذا المطلب تعريف وأهداف تقييم الأداء.

الفرع الأول:تعريف تقييم الأداء: تعددت التعريفات التي تناولت تقييم الأداء، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

- هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على الأفراد الذين تم اختيارهم بالوسائل المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها "[1].
- هو دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفته [2].

(1) متحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001ص233.

(2) أحمد ماهر الإختبارات وإستخداماتها في ادارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 371.

- قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا للوقوف على واقع الأداء والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها [1].
- نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل للإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع
- يمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة؛[2].
- قياس مدى تقيد الأفراد بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة في الأجور[3].
- دراسة وتحليل أداء الأفراد وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ وذلك للحكم على مدى نجاحهم وأيضا على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر لوظيفة أخرى[4].
- هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الأفراد بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به [5].
- يقصد به تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل أداء الأفراد لعملهم، ويقوم هذا المفهوم على أساسين هما:

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 303.

(2) خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 1.

(3) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، ط1، 2011، ص 87.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب التقنية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، ص.

(5) مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003، ص 18.

- ✓ الأساس الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- ✓ الأساس الثاني: أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية،

وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى[1].

وعليه يمكن أن نقول أن تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي بموجبها يتم قياس أداء وسلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة، أثناء فترة زمنية محددة ودورية بشكل عادل ومنصف؛ من أجل تحديد مستوى كفاءتهم وأدائهم ومدى نجاحهم في أعمالهم وواجباتهم المنوطة بهم والحكم على إمكانية تقدمهم مستقبلا.

الفرع الثاني:أهداف عملية تقييم الأداء:تهدف عملية تقييم الأداء إلى:

- ➢ إعطاء فرص كاملة للأفراد لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- ➢ تعطي المشرفين فرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم الأداء.
- ➢ تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل وغيرها.
- ➢ إعطاء فرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد الأفراد على تحسين أدائهم باستمرار.
- ➢ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ➢ إمكانية قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة وتشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 285.

- تسهل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها. [1]
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيد من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الأفراد تحت إشرافهم، وتحسين كفايتهم[2].
- وضع الفرد في المكان المناسب.
- الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز الأفراد لواجباتهم المحددة وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغل وظائفهم واستعدادهم لوظائف أعلى[3].

المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء ومحاوره وخطواته:

إن عملية تقييم الأداء تستلزم مختصين للقيام بها كما أنها تتضمن مجموعة من المحاور يتم التقييم على ضوءها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول :القائمون بعملية تقييم الأداء:إن الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

(1) سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجيات لتعظيم قدرات تنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009، ص 511.
(2) عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 3.
(3) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2001 ص 193.

1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر: يتم التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المدخل التقليدي والأكثر استخداما، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين لا يمكن التهرب منها ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء الحكم وتقدير أفضل عنه[1].

2- التقييم الذاتي: الاتجاه المستحدث فهو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم بحيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أو لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد أهم المصادر الهامة.

3- التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الفرد أحد مصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتماد على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

4- التقييم عن طريق المرؤوسين: ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالة تقييم أداء المدرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم في العمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات....إلخ، تبرز أهمية هذا المعيار بوجه خاص عند استعمال معلومات التقييم للأغراض تنموية وتحسين فرص أداء العمل.

(1) حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 366.

5- تقييم عن طريق العملاء: تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء الأفراد في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والانتهاك المباشر ومشاركة الفرد في إنتاج الخدمة... إلخ فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الفرد.

وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الفرد والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء. [1]

الفرع الثاني :محاور تقييم الأداء: هو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

1- محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم الأفراد بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم.

2- محور الصفات الشخصية: حيث اهتم بدراسة بعض الصفات المحددة في الأفراد الذين نسعى لتقيمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون، وقد تكون ذات صلة بالعمل كقدرته على الإنتاج.

2- **محور الهادفية:** حيث يتم تركيز أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف الخاصة بكل فرد، بناءا على المشاركة معه ومع رئيسه، على انه يتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة به، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية ومحددة.

(1) جمال الدين مرسي،ثابت عبد الرحمان الادريسي،السلوك التنظيمي،نظريات ونما ذ ج تطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعية لنشر ،عمان ،2004 ص 444.

4- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى الأفراد، باعتبار الفعالية تمثل الغايات العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير[1].

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء:

1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء الأفراد فيه، وهو يتمثل في تحليل ووصف وتصنيف الوظائف وتقيمها.
2. تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من أفراد ومشرفين وهي لا تخرج عن هذه العناصر:

- ✓ الصفات الشخصية التي يتحلى بها الأفراد والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك.
- ✓ السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الفرد، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها الفرد، أو عدد المكلمات التليفونية التي يستقبلها موظف الاستعلامات، أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول ما وما إلى ذلك من وحدات عمل.
- ✓ النتائج التي يصل إليها أو يحققها الفرد كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف، أو مستوى رضا الأفراد العاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الفرد، ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس والمرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من ؟ فهناك أيضا تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين.

3. المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينها.

(1) جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2008، ص 86.

4. إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته عن الأداء.

5. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن معايير المحددة.

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف تطبيقا للخطوات التي يجب إتباعها في عملية التقييم[1].

المطلب الثالث: طرق تقيم الأداء:تتعدد طرق تقييم أداء الأفراد في المؤسسة ومن الطرق المستخدمة في ذلك أساليب المقارنة والتي تعتمد على مقارنة أداء الأفراد كل منهم بالأخرى، وهذا ما يخلق روح المنافسة بينهم وسنستعرض بعض الطرق الأكثر شيوعا ومن أهمها ما يلي:

الفرع الأل:الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

هي الطرق التي تعتمد بدرجة كبيرة على المشرف ورأيه، وكذا تقديره لأداء الفرد، مما يعني أنها أكثر منها موضوعية، وهي عديدة نذكر منها:

1- طريقة الصفات أو السمات: ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الأفراد ، لذا تلجأ بعض المؤسسات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم الأفراد مثل مستوى الأداء، وعلاقة الفرد، برؤسائه،... إلخ وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للفرد[2].
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثل: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي يتم وضعها كما في الجدول أدناه:

(1) محمد قاسم القيروتي،الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ،عمان ، ط1 ، 2010 ، ص 188.

(2) ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 156.

جدول رقم (2-1)يوضح نقاط معيارية لمستويات الأداء

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جدا	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقاط

المصدر: ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 156.

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من عناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج ويتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي.
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج التوثيق والمقارنة لاحقا[1].

2- طريقة الترتيب:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أداء ككل) أو تم التوصل إلى قائمة بترتيب الأفراد بحسب أدائهم وهذه الطريقة سهلة وبسيطة[2].

حيث يتم تقييم أدائهم بناء على مجموعة من السمات والخصائص وتبدأ هذه الطريقة.بخصم مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ويتم ترتيب أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية ويوضح الشكل مثالا لذلك[3].

(1) ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 157.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ط8، دون سنة النشر، ص 328.

(3) عصام الدين امين أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ، ص 300.

بالنسبة للخاصية التي يقوم بقياسها أذكر جميع العاملين الذين تريد تصنيفهم ووضع اسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل على السطر (2)، ثم نضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) والأقل الثانية في سطر (19).

جدول رقم (2-2):يوضح تصنيف العاملين حسب الرتب

	عناصر التقييم				
	أ	ب	ج	د	ه
كمية الإنتاج	1	3	4	5	3
جودة الأداء	3	2	1	4	5
تحمل المسؤولية	2	1	3	4	5
المواطنة	5	3	4	2	1
العلاقة مع الرؤساء	5	2	3	4	1
العلاقة مع الزملاء	2	3	3	4	1
المجموع	17	14	20	23	15
الترتيب	الثالث	الأول	الرابع	الخامس	الثاني

المصدر: أحمد آل سعود محمد، اتجاهات حديثة لقياس وتقييم الموظف، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004، ص 59.

3- طريقة المقارنة الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد عامل وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل العاملين[1].

تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل عامل بالنسبة لكل خاصية الأفراد، بغرض أن هناك أربعة موظفين بحاجة إلى التقييم. ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية[2].

(1) ياسين كاسب الخرشة، المرجع نفسه، ص 158.

(2). أحمد ال سعود، المرجع نفسه، ص 60.

جدول رقم (2–3): يوضح المقارنة الثنائية بين الأفراد

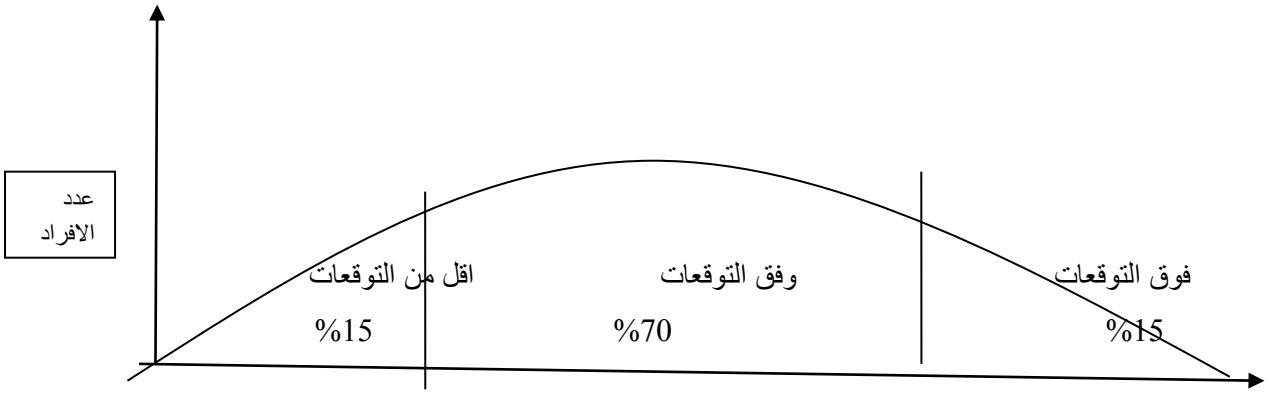
الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج	الموظف د
موظف أ	–—	–	–	
موظف ب	–	+	–	–
موظف ج	+	+	–	–
موظف د	+	+	+	–
المجموع	+3	+2	+1	-3
الترتيب	أول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: أحمد آل سعود محمد، مصدر سابق، ص 60.

4– طريقة التوزيع الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفقا نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء مختلفة للتقييم فلو اعتمد المقيم مثلا أسلوب التوزيع الطبيعي. فالشكل التالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلاً يطلب من المقيِّم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية، و15% فاقوا هذه التوقعات، و15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة، فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي[1].

شكل رقم (2–1): منحنى يوضح كيفية استخدام طريق التوزيع الإجباري لتقييم الأداء



المصدر : ياسين كاسب خرشة مرجع نفسه ،ص 15

(1). ياسين كاسب الخرشة، المرجع نفسه، ص 158.

5- طريقة التدريج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة درجة مختلفة مرقمة أو مصنعة بشكل متسلسل. وبناء عليه، ويتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة × والنموذج الأكثر شيوعا لقياس مثل هذا الأداء هو كالتالي[1]:

جدول رقم (2-4) نموذج طريقة التدريج البياني لتقييم أداء الأفراد

اسم الفرد العامل	القسم		التاريخ			
الصفات أو الخصائص المرقمة	10	8	6	4	2	المعدل
	متميز	جيد	مرضي	متوسط	غير راضي	
1- كمية العمل وفق ما هو محدد	×					10
2- نوعية العمل (الجودة والدقة)		×				8
3- المعرفة بالعمل (المهارة والخبرة)			×			6
4- مواصفات الأفراد المتفرقة (الشخصية والمظهر) والتفاعل)				×		4
5- التعاون					×	2
6- العلاقة بالرؤساء		×				8
7- الحرص على الالتزام			×			6
8- اقتراح الأفكار			×			6
اسم المشرف أو المقيم	ملاحظة					التوقيع

المصدر: نظمي شحاذة وآخرون، ص 81.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة: ينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في تقييم الأداء الطرق التالية:

1-طريقة معدلات الأداء:وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين، ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء.

(1). نظمي شحاذة واخرون، المرجع نفسه ،ص 81.

والسلوك المطلوب، والذي على الفرد إنجازه خلال فترة زمنية معينة[1]، وفي الخطوة الثانية يتم التقييم أداء الفرد بناء على إنجازه المتعلق بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع الذي يتم تحديده في الخطوة الأولى.

1- طريقة الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، لإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط للعمل أو برامج المراجعة، وأين تكون المسميات المطلقة على هذه الطريقة فإن الإدارة بالأهداف تعتمد على الخطوات التالية[2]:

أ- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا

ب- ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

ج- وضع آلية لتنفيذ العمل بإنجاز هذه الخطة.

د- متابعة مدى الإنجاز المحقق لأهداف دوريا.

هـ- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

و- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعة.

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

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، فالأهداف النوعية لا يمكن قياسها كميا، ينبغي استبعادها قدر المستطاع وإذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع أوزان نوعية لها وبشكل موضوعي.

(1) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 37.

(2) محمد قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص.

- أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل... إلخ حيث لا يكشف الإنجاز غموضا بالتوقيت الزمني للإنجاز[1].

2- طريقة الاختبار الزمني:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لوظيفته وتقسم إلى مجموعات، وتضم كل مجموعة ثنائيين، وكل ثنائية فيها عبارات، الأولى تصف النواحي الحسنة في الفرد، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، [2]وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقوم لا يعرف عن اختياره للصفات مدى أهمية كل منها وهل اختياره في مصلحة الفرد أم لا ؟ كما أنها تتميز بإجبار المقوم على دراسته أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الفرد.

3- طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها.

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو الأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـــ (نعم) أو (

(1) بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 38.

(2) محمد قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص 183.

لا) على حسب ما يراه منطبقا على الفرد المراد تقييم أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد وتحول إلى قيمة وصفية لتعبير عن أدائه والجدول التالي يوضح مثال عن ذلك[1].

جدول رقم (2–5): يوضح قوائم المراجعة

الأسئلة	نعم	لا
هل يحترم مواعيد العمل ؟		
هل يتم ما بدأ به ؟		
هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته ؟		

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار العفاء، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 237.

تتميز هذه الطريقة بـــ:

- سهلة الاستخدام.
- لا تستغرق وقتا طويلا في تقييم الأداء.
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الفرد.
- مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الأفراد[2].

4- طريقة الأحداث الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها الفرد فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف أو مع من ؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره الفرد تجاه الحدث.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع نفسه، ص 237.

(2) ناد احمد ابو شيخة،المرجع نفسه، ص 283.

وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد أراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي[1].

المبحث الثالث: أسس تقييم الأداء

نظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها عملية تقييم الأفراد في المؤسسة من خلال التأثير على الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها تواجه صعوبات وتتعرض إلى أخطاء لذا فهي تستلزم معايير واضحة، وسنتناولها فيما يلي:

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء وخصائصه:

إن الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الأفراد بمتطلبات العمل، وفي ضوء ذلك هناك مجموعة من معايير التقييم للأداء وبعض الخصائص.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء: تتمثل فيما يلي:

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007 ص 230.

1- معايير تصف الخصائص الشخصية: ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة، مثال على هذه المعايير الإخلاص، والمواطنة في العمل، والولاء، والانتماء، والتعاون، والاستعداد، والقيم، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي صعبة القياس والتقييم، لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها وملاحظتها.

2- معايير تصف السلوك: هي عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله، والقصد من السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم تشير إلى نواحي جيدة في أدائه، كما يمكن ملاحظتها وقياسه، ومن هذه السلوكيات القدرة على اتخاذ القرارات، واحترام مواعيد العمل الرسمية، والقدرة على حل المشكلات والتفويض، والتخطيط والعلاقات الشخصية، والقيادة، والحضور، وتحديد الأوليات، والاتصالات الشفوية[1].

إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله للأداء من يقيم أداءه، وبالتالي فإن تقيمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة اقل من الأولى، ويتم تحديد واختيار العناصر السابقة انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد.

3- معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه، من إنجازات يمكن قياسها وتقيمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة والزمن، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، ولاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد.

(1) عمرو في العقيلي، إدارة الموارد البشرية ، بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 410.

4- معايير تصف التقدم في المسار الوظيفي: وهو من الاتجاهات الحديثة في التقييم ويقوم على مدى قدرة الفرد على الارتقاء في المسار الوظيفي الذي اختاره ومدى تدرجه في وظائف ومراحل هذا المسار، فكلما ارتقى الفرد في مساره الوظيفي بسرعة كلما عكس ذلك كفاءة ومهارة وأداء مميز للفرد، فالمؤسسة وباعتبار أنها وفرت للأفراد جميع الظروف التي تمكنهم من التقدم في مسارهم الوظيفي ، فهي لم تعد تطالبهم بمستويات مقبولة أو جيدة من الأداء فقط، بل أصبحت تطالبهم ببذل مزيد من الجهد لاستغلال هذه الظروف والارتقاء في السلم الوظيفي، وأصبحت معايير التقييم تقيم العاملين على هذا الأساس وهذا بدوره ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة[1].

الفرع الثاني: خصائص المعيار الجيد:

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيق في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1- العمومية: إذ يجب أن تكون معايير الصفات السلوكية عامة وشاملة لأكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يشغلون وظائف المؤسسة، وبعبارة أوضح أن تكون مطلوبة ومتوفرة لدى غالبية الموارد البشرية ،وليست مقتصرة على القلة فقط، فالعمومية هذه تقلل من عدد المعايير،وكمثال عن الصفات العامة،المواظبة عن العمل و الإخلاص.

2- التوافق الإستراتيجي: ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المؤسسة استنباط أو تميز الأداء الوظيفي الذي يتم بالتوافق أو الانسجام مع الإستراتجيات وغايات وأهداف وثقافتها فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجياتها على خدمة العملاء فإن نظام تقييم الأداء لديها يجب أن يظهر

(1) عبد الرحيم بن يحي، أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص ،178 ,179.

كيفية ومستوى جودة قيام الأفراد بخدمة العملاء، ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة تقييم الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع الأفراد المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

3- الاعتمادية: وتتعلق بمدى اتساق معيار الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة بالاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء الأفراد، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذ تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى تقيس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد وتوافر كافة العناصر للقيام بالاعتمادية يعد أمرا هاما في هذا المعيار، وبصفة عامة إذا لم يتحقق للمعيار الاعتمادية فإنه لن يحقق له الصلاحية[1].

4- الصلاحية: وتعني هذه الأخيرة قدرة المعيار تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية، فإنه لا يجب أن يكون معينا أو فاسدا، بمعنى أن يعكس الأداء الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة مع إمكانية ملاحظتها وتقيمها، ومن الضروري أن تكون معايير واضحة وسهلة الملاحظة والتقييم لتسهيل مهمة المقيم وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل[2].

6- التميز: التميز هو أن نفرق بين المعايير بسهولة وأن يحد من احتمالية التداخل بينهما، ولتحقيق ذلك يستوجب الأمر تعريف كل منها بشكل واضح، ومفهوم، وبلغة سهلة لا غموض فيها، منعا للتأويل والتحريف في معانيها، كما نقصد بالتميز أيضا قدرة المعيار على تميز الجهود والأداء بشكل واضح، ليوفر لمتخذ القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب[3].

(1) عبد الرحيم بن يحي، المرجع نفسة، ص 179.

(2) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص 143.

(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 411.

7- ثبات المقياس: ونعني به الاستقرار والتوافق في النتائج بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون ادعائه ثابتا.

8- صدق المقياس: وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يلي:

- ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية
- ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجة عن إدارة الفرد.

9- سهولة استخدام المقياس: بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل[1].

المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء:هناك عدة أخطاء يقع المقيمين عند تقييم أداء الأفراد وسنستعرض بعض هذه الأخطاء كما يلي:

الفرع الأول:الأخطاء المرتبطة بنظام التقييم: تتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:

1- **عدم وجود معدلات ومعايير الأداء:** إن عدم وجود معدلات واضحة ودقيقة للأداء يعد أهم العوامل الكامنة وراء عدم كفاءة نظام التقييم في أي مجال، لأن وجود مثل هذه المعايير ضروري لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء لجميع الوظائف القيادية والإشرافية والاستشارية، فقد يمكن الوصول إلى معايير لجميع الوظائف، القيادية والإشرافية).

ومعدلات لجميع الوظائف، وهذه المعدلات يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوسين.

2- **استخدام طريقة للتقييم والتناسب مع جميع الوظائف،** خاصة وظائف الإدارة العليا.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 213.

وكذا شموله على كافة المعطيات المستخدمة في عملية التقييم، وعلى العكس من ذلك، فالنماذج المعقدة لا توارث إلا الرداءة في إعداد مثل هذه التقارير التي يعتمد عليها التقييم، وإن عدم كفاءة النماذج غالبا ما تكون ناتجة عن الأسباب التالية:

- عدم تضمن النماذج والإرشادات توضيحية لمعد التقرير.
- اشتمال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتمالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي للأداء العامل.
- عدم توزيع الأهمية النسبية لعناصر التوزيع تقسيما صحيحا.
- استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف.

3- **عدم توافر أوصاف وظيفية:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة تعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، مع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهمة إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف لجميع الإدارات ولجميع الرؤساء المباشرين، لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم كما أنهم بحاجة إليها خاصة الجدد[1].

الفرع الثاني :الأخطاء المرتبطة بإدارة نظام التقييم

تعاني بعض المؤسسات من أخطاء ومشاكل ترجع إلى نظام التقييم الأداء ذاته وفيما يلي أهم هذه الأخطاء.

1- التعميم: وهو ما تعنيه أن المشرف يبني تقيمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أوصفة واحدة من صفات هؤلاء المرؤوسين كأن يعطي المشرف عاملا من عماله تقديرا عاليا على الحضور

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 312.

مثلا فقد يعمم هذا التقدير على جميع الخصائص مع الزملاء والسرعة في إنجاز الأعمال وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور على المواعيد[1].

2- الاعتماد على أخر تقييم: وتعني التركيز على التقييمات السابقة للأفراد بمعنى يتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقا لأخر تقرير قدم في حق الفرد في الفترة السابقة رغم أن أداءه قد يشهد تحسنا أو شهد تدنيا.

3- التأثير بنية الإدارة في التقييم: إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الأفراد، فقد ينجح المشرفون في إعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الأفراد حتى يمكنهم الاستفادة من الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصحيح برامج تدريبية فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبيا للأفراد حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب كما أن الرؤساء قد يعطون مرؤوسيهم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي تقييم الرؤساء أنفسهم.

4- الافتقار الحقيقي لثقافة دور نظام التقييم: قد يكون أحد أسبابه قلة الإصدارات والتوزيع للنشرات الدورية من نواتج وأنظمة وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء عند الأفراد العاملين.

5- الإنقاص من دور التدريب: إذ أن هدف التدريب هو المحافظة الحقيقية للمهارات والخبرات التي يجب الاحتفاظ بها لمواجهة كل التغيرات التي قد تحدث جراء التأثيرات الخارجية للبيئة والتي يجب مجابهتها عن طريق التدريب والتذكير بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

6- قلة المتابعة: مهما كانت نجاعة النظام الموضوع لتقييم أداء الأفراد فإن متابعته من قبل الجهة الواضعة له والتي من مهامها تقييم النتائج مع المعايير الموضوعة لذلك، فإن الانحراف الذي قد يحدث لابد من تقويمه، هذه الخطوات تعد حقيقية لو أن المتابعة والتي وإن فقدت لا تعكس الواقع العلمي للأداء.

(1) خبراء مراكز الخبرة المهنية للإدارة المناهج التدريبية المتكاملة: منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، مراكز خبرة للنشر، مصر، ط3، 2004، ص 9.

7- اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الأفراد من الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يشدد فيعطي الأفراد من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا[1].

8- التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب الأداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الفرد ممتاز في جانب واحد تم تقييم الفرد بمستوى ممتاز بجميع الجوانب الأخرى متأثرا بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الفرد غير مرضي تم تقييم الفرد بشكل عام غير مرضي وهكذا.

9- الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

10- الوقوع في تحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ الأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوسين أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى[2].

11- أخطاء التشابه: في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته بحيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدواني فإنه ينظر إلى الآخرين بأنه مثاله، هذه الأخطاء أيضا لا تظهر بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المؤسسة إلى نفس الاتجاه في التقييم[3].

(1) خبراء مراكز الخبرة المهنية للإدارة المناهج، المرجع نفسه، ص 10.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2008، ص 153.

(3) علي حسن علي، سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص 272.

12- الميل إلى التقييم العشوائي:وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقيمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز ومن ثم يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للأفراد دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء هؤلاء الأفراد العاملين[1].

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء:

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الأفراد عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والأفراد فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد إلى الأفراد أو نقص الموارد المتاحة لهم، كما أن الصراعات بين الإدارة والأفراد يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل والفاعلية تعكس لمهارات وقدرات التي يتمتع بها الأفراد، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، وإضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية الموارد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل...الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، 1999، ص 285.

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والأفراد من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في المناقشة وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى الأفراد وتساهم في وضع الحلول المقنعة للأفراد وتحسين أدائهم وإزالة مشكلة الأداء[1].

3- الاتصالات المباشرة:إن الاتصالات بين المشرفين والأفراد ذات أهمية في تحسين الأداء.ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- تحسين الفرد وهو من أكثر العوامل أهمية؛ لأن الفرد دائما بحاجة إلى تحسين الأداء، وذلك عن طريق التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه؛ باعتبار السماح للأفراد بأداء المهام التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الفرد واستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

4- تحسين الوظيفة:إن تغير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم مستويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الفرد في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بمستوى مرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للفرد[2].

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 157.

(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 158.

المبحث الرابع: المحددات التنظيمية للأداء

يعتبر أداء الأفراد عاملاً في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الأفراد إيجابا أو سلبا.

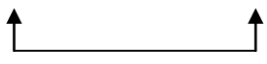
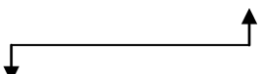
المطلب الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

من البديهي وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الأفراد، فالفرد الراضي ينتج أكثر، ويؤدي عمله بشكل أكثر إتقاناً من الفرد غير الراضي[1]؛ حيث أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها وتم تبرير ذلك بوجود عدة عوامل تربط بين الأداء والرضا

(1). محمد قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص 214.

تتسبب في حدوث الاختلافات حول نتائج الدراسة حيث تم حصرها في أربعة تصورات كما يوضحها الشكل التالي[1].

الشكل رقم : (2-2): التصورات الأربعة لعلاقة الأداء بالرضا الوظيفي [2]

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">مستوى الرضا الوظيفي</td></tr>
<tr><td>مرتفع</td><td>منخفض</td></tr>
<tr><td rowspan="2">مستوى</td><td rowspan="2">مرتفع</td><td>الأداء الرضا
 
(1)</td><td>الأداء
 
الرضا (2)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
</table>

(1) فاطمة بلقرع، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة المدية، 2010/2009، ص 92.

[2] فاطمة بلقرع ،مرجع نفسه، ص 92.

		الشعور بالتوازن والتفوق	الشعور بالأمل في التغير
أداء العامل	منخفض	الرضا الاداء (3) الشعور بالمجاملة على حساب العمل	الرضا الأداء (4) الشعور بالاحباط والإهمال والكسل

المصدر : فاطمة بلقرع ،مرجع سابق ،ص92.

من نموذج المبين في الشكل نلاحظ أن العلاقة بين كل من الأداء والرضا الوظيفي يمكن قراءتها أيهما يؤثر في الأخر من خلال البحث عن الإجابة للتساؤلات التالية:

- هل تقييم الأداء ناتج عن تقييم الرضا ؟
- هل تقييم الرضا ناتج عن تقييم الأداء ؟
- هل تقييم الأداء وتقييم الرضا ناتج عن عوامل أخرى وسيطية بينهما ؟

1- حالة الأداء الناتج عن الرضا الوظيفي: يرى البعض أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء بمعنى أداء الفرد العامل هو بمثابة المتغير التابع أم الرضا فينظر إليه كمتغير مستقل.

ويستند مؤيدو هذا الاتجاه إلى أن الحالة النفسية الخاصة بالفرد لها تأثير قوي على أدائه حيث أن العامل الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه[1]. ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته وللمؤسسة فترتفع الإنتاجية وأداؤه وبالعكس فإن الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل ويقبل إقباله عليه وتقل أيضا مشاعر الامتنان والولاء لوظيفته ويتضح هذا الموقف في المربع الأول من الشكل رقم () والعكس صحيح يؤدي إلى الموقف الذي يوضحه المربع الرابع.

2- حالة تغيير الرضا الناتج عن تغير الأداء: يفرض هذا المدخل أن الرضا هو المتغير التابع أما الأداء هو متغير المستقل ويقدمون مبرر لهذه العلاقة يتمثل في أن الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي بالتبعية إلى تحفيزه ماديا ومعنويا أو أحدهما ومن ثم قدرته على إشباع حاجاته غير المشبعة التي يتطلع إليها وتعظيم مستوى الرضا لديه، ويتضح هذا في المربع الأول من الشكل والعكس صحيح يؤدي إلى الموقف الذي يوضح المربع الرابع من الشكل.

3- حالة تغير عوامل وسيطية بين الأداء والرضا: يفترض هذا المدخل أنه ما حدث من تغير في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء إنما هو مرهون بعدد من العوامل الوسيطية المتضمنة جميع الظروف المحيطة بالفرد داخل المؤسسة وتلك العوامل الوسيطة التي لها علاقة هي:

- **الصفات الذاتية:** وهي التي تتعلق بالفرد العامل نفسه مثل الجنس والعمر والسمات الشخصية وهي تتضمن ظروف العمل المادية أساليب إجراءات العمل والتكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف.
- **الصفات المتعلقة بالوظيفة:** وتتضمن درجة الإثراء الوظيفي السيطرة على الوظيفة فرص الترقية والمستوى التنظيمي للوظيفة والحوافز... إلخ.

(1) فاطمة بلقرع، المرجع نفسة،ص 93.

- **صفات البيئة الخارجية:** تتضمن نظرة المجتمع للفرد والوظيفة التي يشغلها والمعايير الشفافية للمجتمع والانتماء الديمغرافي وغيرها.

المناخ التنظيمي يبنى هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره عنصر وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد يعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى الأفراد بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية فيه، على أن أساس أن الأفراد يعتبرون الوسيلة الأساسية للأداء الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المؤسسة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ينعكس إيجابيا لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم وهذا ينعكس على أدائهم ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء[1]

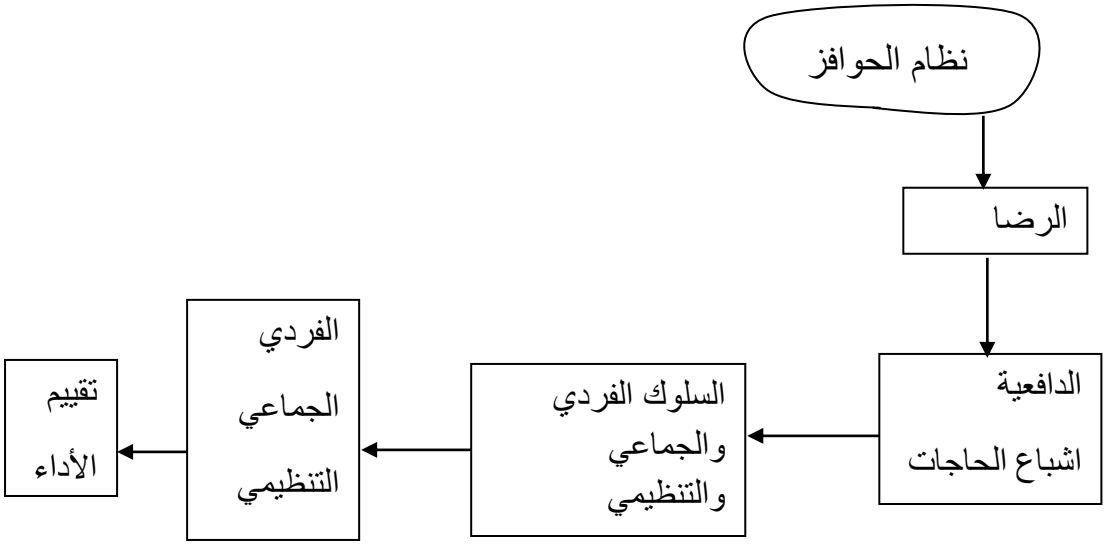
المطلب الثاني: علاقة الأداء بالحوافز والدوافع:

أولاً– علاقة الأداء بالحوافز: يقوم الاعتقاد بان الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على افتراض بأن الحوافز بحد ذاتها تؤثر في دافعي الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافز قوي للإثارة مستوى السلوك والأداء أو يتبع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كامكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة للموظفين لكونها تسند حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز للأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم الأنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفة، الحاجات المرتبطة

(1) فاطمة بلقرع، المرجع نفسة، ص 93، 94.

بالعمل ويستمر سلوك 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 راضي باستمرار عن الأجر الذي يتقاضه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك والأداء وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء[1]

شكل رقم (2–3) العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر :عبد الفتاح عبد الحميد المغربي , الانجزات الحديثة و ممارسة إدارة الموارد البشرية ,المكتبة العصرية 2007 , ص 373

(1) سيالم عواد الشميري،الرضا واثرة على الاداء، مرجع سابق ص 19.

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

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الاحتفاظ بالموظفين المهرة.
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل[1].

ثانياً– علاقة الأداء بالدوافع:

يمكن القول بأن الأداء أو السلوك محصلة لمجموعة من عوامل التي توضحها المعادلة التالية :

الأداء = الرغبة × القدرة × الدافع

الدافع هو حاجة الفرد غير المشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويمكن تحديد هذا السلوك اعتمادا على قوة الدافع أي يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس سلك الأفراد الأداء معين هو الدوافع[2].

يمكن توضيح العلاقة بين الأداء والدوافع في الشكل التالي:

(1) سهام بلخير، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر،فرع علوم التسيير ،تخصص إدارة الاعمال الاستراتجية، جامعة البويرة، 2011، ص 79-80.

(2) حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على أداء ،رسالة ماجستير ،إدارة اعمال ،الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي،ص 21.

شكل رقم (2–4) العلاقة بين الأداء والدوافع

حاجات غير مشبعة ⇐ توتر ⇐ دافع ⇐ سلوك

تحقيق هدف ⇐ اشباع الحاجة ⇐ تقليل التوتر

المصدر : خليل محمد مرجع سابق ص 27

فأصل السلوك يكمن في وجود حاجات يسعى الفرد لإشباعها، مما يوجد درجة من التوتر تدفع إلى سلوك معين باتجاه تحقيق الهدف الذي يشبع الحاجة بشكل يؤدي إلى التخفيف من التوتر.

كما ترجع أهمية دراسة الدوافع إلى الحاجات المتزايدة إلى الأداء، وكذلك التغيرات السريعة التي تتعرض لها المؤسسات المعاصرة، وإمكانية استبدال النظم الحالية في العمل والقوانين والإجراءات ليحل محلها أخرى تتصف بالمرونة والارتقاء بجودة الخدمة، والتي يمكن أن تحقق مستويات عالية من المبادرة والتطوير والتي تعتمد أساس على الدافعية، وتكمن أهمية الدافعية في تغير سلوك الأفراد فيما يلي:

- إن الدافعية تحرك السلوك، بمعنى أن دوافع الفرد تمثل القوى الدافعة لأداء معين.
- الدافعية تحدد شدة السلوك فالدوافع الفرد تحدد على أساس شدة السلوك وفاعليته، وخصوصا عندما تكون أحد الدوافع الفرد ملحة، مثل الدافع لتقدير الذات والاحترام.
- الدوافع توجه الأداء بمعنى أن كل أداء له هدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو الهدف معين لتحقيقه[1].

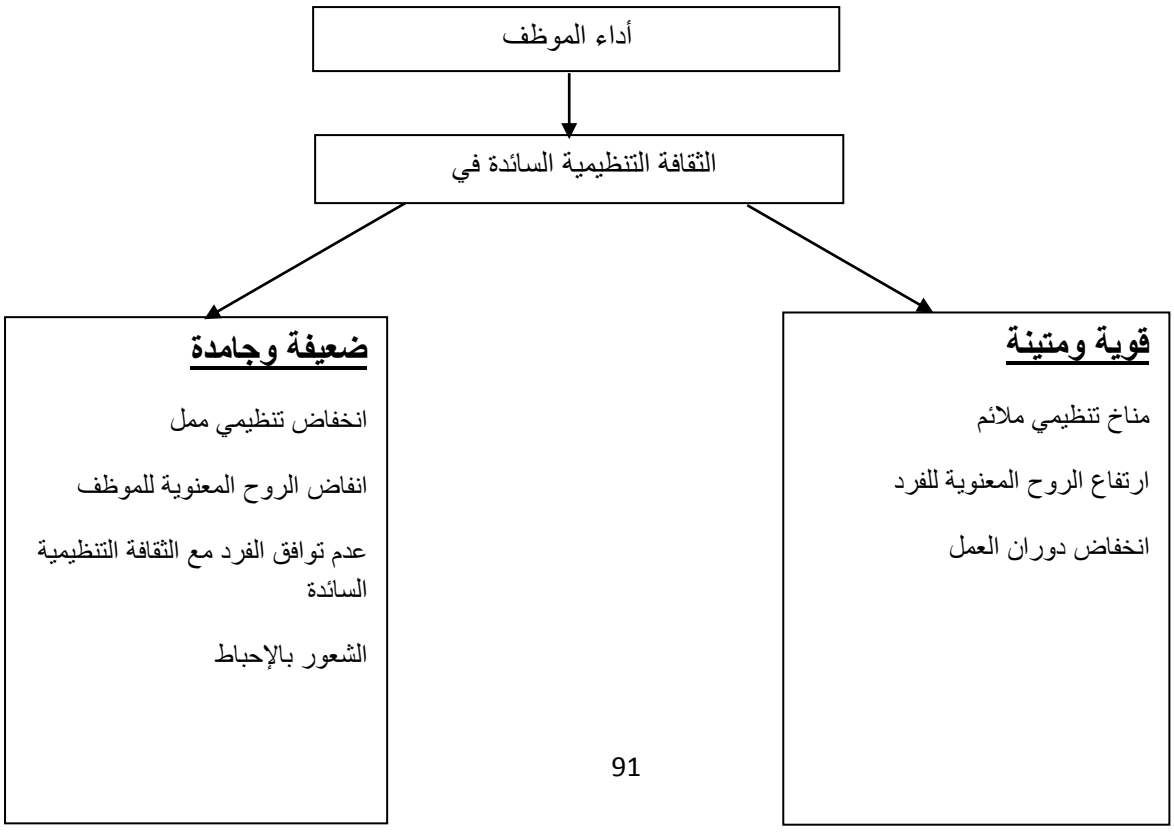
المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء والثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية، لكن عموما يتفق أغلب الباحثين المختصين على تعريف الثقافة التنظمية بأنها:

(1) علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكفآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 28-29.

- مجموعة المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل.
- هي نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.
- أما هذا التعريف فقد أضاف أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع وخفض مستويات أداء الأفراد في معدلات متباينة، وذلك حسب أنواع الثقافات المستمرة ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (2-5):تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي



رفع مستوى الأداء خفض مستوى الأداء

المصدر :بلخيري سهام ص 119 , مرجع سابق

أ- تأثير الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي: [1]

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

أيضاً الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيراً على سلوك الأفراد حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل الأفراد للترك المؤسسة، وهذا من شانه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

ب- تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات الأداء:

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الأفراد في البقاء في العمل أو التسرب منه، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته ، مع أسليب عمله ومهامه في المؤسسة ينخفض مستوى أدائه فهي تكمل في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا

[1] بلخيري سهام ،المرجع نفسة ،ص119

تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي أو أفكار الأفراد يؤدي إلى تدني روح التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الأفراد[1].

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد الإدارة لتحفيز الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى بالمؤسسة مع التطرق إلى محددات وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء والتي تستلزم لإجرائها مختصين في المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل داخل المؤسسة وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه ومعرفة محددات الأداء التنظيمية لتوجيهه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية وعموما من كل هذا تبرز أهمية الفرد العامل في

(1) زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي واثره على اداء الافراد ،مرجع سابق، ص 76.

المؤسسات الإدارية والاقتصادية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف المثلى والميزة التنافسية في عالم الأعمال من خلال أدائها الفردي العالي والذي يوجه اهتمام المؤسسة بالمورد البشري بصفته المحرك الأساسي الذي لا يمكنها الاستفادة منه في أي ظرف من الظروف في سبيل الرقي بالمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ملحق رقم 1 بعض نتائج ال Spss

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	2,776	,311		8,923	,000
	t	,227	,099	,334	2,296	,027

a. Variable dépendante : y

Corrélations

		t	y
t	Corrélation de Pearson	1	,334*
	Sig. (bilatérale)		,027
	N	44	44
y	Corrélation de Pearson	,334*	1
	Sig. (bilatérale)	,027	
	N	44	44

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	34

إن المورد البشري أحد الموضوعات التي اثارت إهتمامنا بشكل عام والرضا الوظيفي بشكل ،إذ تطرقنا إليه من خلال عرض الإطار النظري لموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية والنظر إلى الدراسات السابقة بشأنه ،والإستفادة منها في تحديد إشكالية الدراسة التي تم صياغتها في السؤال الجوهري ألا وهو مامدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة ؟

حيث تعرضنا في الجانب النظري إلى الإطار النظري لرضا الوظيفي من خلال تحديد مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وإتجهات المفسرة له .كما تناولنا الأداء الوظيفي إذ تطرقنا إلى محددته وتقيمه .

أما الدراسة الميدانية والتي تعد تجسيدا لدراسة النظرية على أرض الواقع ،حيث تم إسقاطها على مؤسسة البلاستيك والمطاط بذراع السمار بولاية المدية .حيث إعتمدنا على الإستبانة كأداة دراسة

تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة ومن ثم إستخلاص النتائج وتقديم التوصيات وأفاق البحث

النتائج من خلال الدراسة النظرية والتطبقية خلصنا إلى نتائج اهمها:

النتائج الخاصة بالقسم النظري

إختبار الفرضية

الفرضية الأولى :ا-كلما كان الافراد راضين عن اجرهم زاد رضاهم الوظيفي .

من خلال دراسة توصلنا إلى ان الاجر هو احد عناصر الاساسية لرضا الوظيفي وهذا ما يثبت صحة **الفرضية الأولى**

الفرضية الثانية: -كلما كانت طريقية تقييم الاداء فعالة كلما ارتفع مستوى الاداء.

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى ان تقييم الاداء عملية مهمة في المؤسسة اذ انه يدعم نقاط القوى مما يرفع مستوى الاداء وهذا ما يثبت صحة **الفرضية الثانية.**

- ينتج التفاوت في مستوى الأداء الوظيفي لدى الفرد بمجموعة من المحددات كالعدالة في الأجور والتعامل
- يرتبط مستوى أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة من الدوافع
- يرتبط أداء الوظيفي بدرجة الرضا الوظيفي

- الأفراد محايدون إتجاه عملية تقييم أداءهم من قبل المؤسسة
- يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على أداء العاملين بنسبة 34% أما الباقي فيعود لتأثير عوامل أخرى كا الحوافز والقيادة الإتصال .....إلخ

التوصيات

بناء على ماتم عرضه من الدراسة النظرية والتطبقية يمكن تلخيص أهم التوصيات التي توصلت إليها دراستنا والتي تكمن في :

- محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق حالات عدم الرضا ومواجهتها ودعم العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي
- يجب إعادة النظر من طرف المسؤولين فيما يتعلق بالمكفات والحوافز
- القيام بدراسة لرفع أجور العمال بما يتناسب مع إحتياجاتهم
- ضرورة إهتما م المؤسسة بتحفيز الأفر اد على تطوير الأداء وخلق فرص للإبدا ع
- يجب على المؤسسة العمل على توفير ظروف عمل تساعد الأفراد على أداء مهامهم
- العمل على تحسين مستوى الأداء وتطويره عن طريق المثيرات الإيجابية كا الرضا والدافعية

أفاق البحث

دور الحوافز في رفع الأداء التنظيمي للمؤسسة

دور الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية

دور المورد البشري في تحقيق تميز المؤسسة

الشكــــــــــــــــــــــــــــــــــر

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات و بعونه تم انجاز هذا العمل.

نسأله التوفيق لإعانتنا على هذا فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،ونصلي على خير أنبيائه محمد عليه الصلاة والسلام

لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة و نخص بالذكر الأستاذ المشرف:يرقي جمال الذي كان سندا لنا في كل مرحلة من مراحل بحثنا هذا ،والذي ساقنا إلي نور النجاح .

كما نشكر كل الأساتذة على ما قدموه لنا من يد المساعدة خاصة الأستاذ أتشي شعيب والأستاذ محمد بولنصنام.

إلى كل عمال مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية

كما نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

اللهم نسألك العفو و العافية و التوفيق و الرضا.

آمين .

جامعة المدية
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية
إستبيان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية

العامل (ة)الفاضل(ة)

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة والتي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي بغية نيل شهادة الماستر في علوم التسيير وبهدف جمع المعلومات الازمة حول الموضوع أعلاه بحيث ستكون إجابتكم عون لنا

ونشكركم على حسن التعاون

الجزء الأول :بيانات شخصية

المتغيرات						
الجنس	ذكر		أنثى			
العمر	من 20 إلى30		من 31 إلى 40		من 41 فأكثر	
نوع الوظيفة	موظف	مشرف عام	رئيس قسم	رئيس مصلحة	مدير	وظيفة أحرى
المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	مهني	جامعي	دراسات عليا
عدد السنوات	أقل من 5سنوات	من 5إلى 10 سنوات	من 11إلى 15	من16 إلى 20	من 21سنة فأكثر	

الجزء الثاني :محاور الإستبيان

المحور الأول:الرضا الوظيفي

1. **تعريف الرضا الوظيفي:**هو شعور الفرد بالرحة النفسية بعد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه
2. **ضع علامة(x) أمام الإجابة التي تعتبرعن وجهة نظرك**

أولا الرضا عن الأجر

رقم العبارة	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الرضا عن الأجر						
	أنا راضي عن مكان عملي أنا راضي عن مركزي الوظيفي انا في المكان المناسب مع مؤهلاتي العلمية					
الرضا عن ظروف العمل						
	أنا راضي عن مكان عملي أنا راضي عن مركزي الوظيفي انا في المكان المناسب مع مؤهلاتي العلمية					
العلاقة مع الزملاء						
	أنا راضي عن مكان عملي أنا راضي عن مركزي الوظيفي انا في المكان المناسب مع مؤهلاتي العلمية					
الرضا عن الحوافز والمكفأت						
	انا راضي عن توزيع المكفأت بشكل عادل بين الموظفين هناك بيانات محددة وواضحة للترقية في المؤسسة					

	أشعر بأني حصلت على ما استحقه من ترقية في الوقت المناسب					
الرضا عن مجال طبيعة العمل						
	لدي معلومة دقيقة عن كيفية عملي ينطبق على وضعي الحالي الرجل المناسب في المكان المناسب تتيح لي وظيفتي فرصة الإبداع في عملي					
الرضا عن الإشراف						
	لعامل الصداقة والقرابة دور في تعامل المشرفين في العمل يقدم لي المدير التشجيع الكافي تقوم الإدارة بالشكر والعرفان امام ماقوم به من اداء متميز					
الولاء وإنتماء بالمؤسسة						
	انا فخور بالمؤسسة التي اعمل بها انا اتشرف بالمؤسسة التي اعمل بها امام الأخرين اتحدث عن المؤسسة التي اعمل فيها بكل خير					

المحور الثاني : الأداء

ضع علامة(x) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

أولا مستوى الأداء

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	انا اطمح للوصول إلى مستوى أداء مرتفع في المؤسسة توفر لي الإدارة الأمكانيات اللازمة لأداء مهامي					

	يقتصر ادائي على ماتتطلبه الوظيفة التزم دائما بتنفيذ التعليمات بحذافيرها اتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء يؤثر نظام العقوبات على ادائي					
تقييم الأداء						
	تعتبر عملية تقييم ادائي من طرف الإدارة امرا مهما بالنسبة لي يوضف ادائي المتميز من قبل المشرفين بالكفاءة					
علاقة الأداء والرضا الوظيفي						
	يؤثر رضاي على ادائي في المؤسسة رضاي عن مركزي الوظيفي يزيد من ادائي اشعر اني اكثر إنتاجية عندما احصل على الحوافز تقييم رئيسئ للأدلئي يجلب لي الرضا انا راضي عن ادائي الوظيفي					

الملحق رقم 3: واجهة مؤسسة سوإكس بلاست المدية



فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	هرم الحاجات لماسلو	28
(2-1)	نظرية التوقع	33
(3-1)	العلاقة بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظمية	44
(1-2)	منحى يوضح كيفية إستخدام التوزيع الإجباري لتقييم الأداء	68
(2-2)	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	85
(3-2)	العلاقة بين الأداء والدوافع	89
(4-2)	العلاقة بين الأداء والدوافع	90
(5-2)	تأثير الثقافة التنظمية على الأداء	92
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك والمطاط	100
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	112
(3-3)	توزيع افراد العينة حسب العمر	113
(4-3)	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	115
(5-3)	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	116
(6-3)	توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة	117

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدوال	الصفحة
(1-1)	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	14
(2-1)	عوامل نظرية العاملين	29
(3-1)	العناصر الأساسية في نظرية العدالة	31
(4-1)	الفرق بين نظرية Xونظرية Y	35
(1-2)	النقاط المعيارية لمستويات الأداء عند تقييم بطريقة السمات	66
(2-2)	تصنيف الأفراد حسب الرتب	67
(3-2)	المقارنة الثنائية بين الأفراد	68
(4-2)	نموذج طريقة التدريج البياني لتقييم أداء الأفراد	69
(5-2)	طريقة قوائم المراجعة	72
(1-3)	تقسيمات العمال حسب مثالح المؤسسة	106
(2-3)	الإتجاه حسب المتوسط	109
(3-3)	معاملات الإرتباط بين درجات الرضا مع الدرجة الكلية لمحور	110
(4-3)	معاملات الإرتباط بين ابعاد الأداء الوظيفي مع المحور	111
(5-3)	معامل الفا كرونباخ	112
(6-3)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	112
(7-3)	توزيع افراد العينة حسب العمر	113
(8-3)	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	114
(9-3)	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	115
(10-3)	توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة	116
(11-3)	بعض مقاييس النزعة المركزية لمحور الرضا	118
(12-3)	بعض مقايسس النزعة المركيزية لمحور الأداء	135
(13-3)	نتائج إختبار التباين الأحادي (لفرضية الرضا الوظيفي)	128
(14-3)	نتائج إختبار التباين الأحادي (لفرضية الأداء الوظيفي)	138

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	
الاهداء	
فهرس الاشكال	
فهرس الجداول	
ملخص	
مقدمة عامة	
الفصل الاول:الاطار النظري لرضا الوظيفي	
تمهيد	**2**
المبحث الاول:ماهية الرضا الوظيفي	**2**
المطلب الاول:مفهوم الرضا الوظيفي	**3**
المطلب الثاني:انواع الرضا الوظيفي وعناصره	**3**
المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومسبباته	**6**
المبحث الثاني:مصادر الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته	**10**
المطلب الاول:مصادر الرضا الوظيفي	**17**
المطلب الثاني:طرق قياس الرضا الوظيفي	**17**
المطلب الثالث:مؤشرات الرضا الوظيفي	**19**
المبحث الثالث: النظريات المفسرة لرضا الوظيفي	**23**
المطلب الاول:نظرية الحاجات ونظرية العاملين	**26**
المطلب الثاني:نظرية العدالة ونظرية دافع الانجاز	**26**
المطلب الثالث:نظرية التوقع وماكرجروجر	**30**
المبحث الرابع: المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي	**32**
المطلب الاول:الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي	**38**
المطلب الثاني:الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	**40**
المطلب الثالث:علاقة الرضا الوظيفي بجودة الحياة الوظيفية	**42**
خلاصة الفصل	**46**
الفصل الثاني:مفهوم الاداء وتقيمه ومحدداته التنظمية	**48**
المبحث الاول:ماهية الاداء	**49**
المطلب الاول:تعريف الاداء وعناصره	**49**
المطلب الثاني:العوامل المؤثرة على الاداء	**53**
المطلب الثالث :ادارء الاداء	**55**
المبحث الثاني:ماهية تقييم الاداء	**58**
المطلب الاول:مفهوم تقييم الاداء	**58**

المطلب الثاني:القائمون بعملية تقييم الاداء ومحاوره وخطواته	**61**
المطلب الثالث:طرق قياس الاداء	**65**
المبحث الثالث:اسس تقييم الاداء	**74**
المطلب الاول :معايير تقييم الاداء وخصائصه	**74**
المطلب الثاني :اخطاء تقييم الاداء	**77**
المطلب الثالث:اجراءات تحسين الاداء	**81**
المبحث الرابع :المحددات التنظيمية للاداء	**84**
المطلب الاول:العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء	**84**
علاقة الاداء بالحوافز والدوافع	**88**
العلاقة بين الاداء والثقافة التنظيمية	**91**
خلاصة الفصل	**94**
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية لمؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية	**95**
تمهيد	**95**
المبحث الاول:ماهية مؤسسة البلاستيك والمطاط	**96**
المطلب الاول: ماهية مؤسسة البلاستيك والمطاط بسطيف	**96**
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية	**100**
المطلب الثالث:اهداف مؤسسة البلاستيك واهميتها	**105**
المبحث الثاني:تحليل نتائج الدراسة	**107**
المطلب الاول:طرق واساليب الدراسة	**107**
المطلب الثاني :تحليل البيانات الشخصية	**112**
المبحث الثالث:اثر الرضا الوظيفي على اداء مؤسسة البلاستيك والمطاط	**118**
المطلب الاول:تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان	**118**
المطلب الثاني:اختبارفرضيات الدراسة الميدانية	**134**
خلاصة الفصل	**141**
خاتمة عامة	**145**
قائمة المراجع	**147**
فهرس الملاحق	**157**

1-الكتب

1. أحمد آل سعود محمد، اتجاهات حديثة لقياس وتقييم الموظف، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004 أحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007
2. أحمد بن عيشاوي،إدارة الجودة الشاملةFQM ،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن ، ط،2013
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيميرؤية معاصرة،مصر،2000
4. أحمد صقر عاشور.إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية لنشر ،القاهرة ،1971،
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ط8، دون سنة النشر
6. أحمد ماهر الإختبارات وإستخداماتها في ادارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 أحمد ماهر، إدارة ،الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، 1999، ص
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، ، الإسكندرية، ط7،
8. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر والتوزيع، دار الفاروق، بدون بلد النشر،.
9. بروك بيرس، إدارة الموارد البشرية، الشركة العالمية لنشر ،مصر،ط1، 2005.

10.عبد الفتاح عبد الحميد المغريبي،الأنجازات الحديثة للمارسة إدارة الموارد البشرية،المكتبة العصرية ،دون بلد النشر ،2007

.11

محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006،

حريم حسين، السلوك التنظينمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997

عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، ط2، 1998،.

زاهد محمد البديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، عمان ط1، 2011،

محمد أحمد سليمان، الرضا والولاء التنظيمي، دار زمزم للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2012،

مرون طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي ، مفهومه ،طرق قياسه ،تغير ودرجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011،

محمد الصيرفي، السلوك الإداري علاقات الإنسانية، دار وفاء لدنيا النشر والتوزيع ، الإسكندرية، ط1، 2007.

محمد متحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوصفي، المجموعة العربية للتدريب للنشر، مصر، ط2، 2014،

سامر عبد المطلب ماهر، علاء محمد سيد قنديل ،التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر ، عمان، ط1، 2010،

عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1999،

عقيل محمود الرفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009.

حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002.

محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،مصر،2001

عبد الباري إبراهيم،إدارة تكنولوجيا الأداء البشري في منظمات ،الأسس النظرية ،المنظمة العربية للتنمية 2003

فلاح الحسني، الإدارة الإستراتجية، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن، ط1، 2000،

خالد أحمد صرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز للنشر ،عمان ط1، 2010.

توفيق محمد عبد الرحمانالمحسن، اتجاهات الحديثة لأداء،سجما وبطاقة القياس المتوازن ،دار الفكر العربي للنشر، بدون بلد نشر ، بدون سنة نشر ،

متحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001

خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارةالموارد البشرية، دار وائل للنشروالتوزيع، عمان، الأردن،ط1، 2003،

زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دارقباء للطباعة والنشر، ط1، 2011.

صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب التقنية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعيةللنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1

مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003،

،

صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001.

صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999،.

محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2001

جمال الدين مرسي،ثابت عبد الرحمان الادريسي،السلوك التنظيمي،نظريات ونما ذ ج تطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعية النشر ،تانيس ،2004.

محمد قاسم القيروتي،الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ،عمان ، ط1 ، 2010 ،.

،

بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط المواردالبشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005،

،

سيد محمد جاب الرب إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجيات لتعظيم قدرات تنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009

عمرو في العقيلي، إدارة الموارد البشرية ، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005،

فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2008،.

علي حسن علي، سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008،

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003،

2000،

سعيد أنور سلطان، السلوك االتنظيمي ، دار الجامعة الجديدة لنشر ،الإسكندرية ،2003

متحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005،

سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي ،أطروحة نظرية وتطبيقات عملية، دار الصنعاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2010،.

مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر ، عمان، ط3، 2004،

رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر ،ط1، 2002، ص 183.

كامل محمد عويضة، علم النفس، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان،بدون سنة نشر ،

محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون دار النشر، دمشق، 1993،.

خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2009،

علي عسكري، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2005،

محي الدين محمد مسعد، الاقتصاد العربي وظاهرة العولمة، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2008

علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر ، عمان، ، ط2004،1،

صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي ،دراسة في السلوك للبيروقراطية، دار المصرية – مكتبة عين الشمس، ، مصر، ط 10، 2003،

: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في قرن 21، دار الغرب الإسلامي، ط 1، بيروت، 2006

خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة أعمال، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان، ، 1999،

ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003

محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005،

نادر احمد ابو شيخة ،إدارة الموارد البشرية ،دار الصفاء ،عمان ،ط1، 2001

كامل بربرة، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر التوزيع، بيروت، ط2، 2000،

حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات، دار حامد، ، عمان، ط3، 2009،

سيد محمد جاب الله الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005،

65. وليد حليم غازي، دوافع وإحتياجات العمل وأثره على الرضا الوظيفي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية ،ط1، 2010،

2- المذكرات

أ -مذكرات الدكتورة

1. عمر سرار ،الرضا عن العمل واثره على اداء العاملين في المؤسسة ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،في علوم الاقتصادية ،فرع تخطيط ،2010

2. منى أحمد نذير، نظامتقييم أداءالموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورافي علوم التسيير، إدارةأعمال، جامعة الجزائر3 ،2012.

ب-مذكرات الماجستير والماستر

1. جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2008، حسين شادي، الرضا والولاء الوظيفي، مذكرة ماجستير،إدارة أعمال، جامعة دمشق،دون سنة نشر،
2. سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال جامعة البويرة ، 2013،
3. سهام بلخير، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر،فرع علوم التسيير ،تخصص إدارة الاعمال الاستراتجية، جامعة البويرة،
4. طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، 2011.
5. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكفآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2007
6. عبد الحمن بن يحيى ،اثر المناخ التنظيمي على كبح ظغوطات العمل لتحقيق الاداء الوظيفي ،مذكرة ماستر ،علوم التسيير ،2014
7. حبيب سميح خوام ،الرضا الوظيفي لدى العاملين واثره على اداء ،رسالة ماجستير،إدارة اعمال أالاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
8. فاطمةبلقرع، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة المدية، 2010/2009
9. فطيمة بوخالفة، أثر الحوافز على أداء العاملين مع اهمية الرضا في تحسين الاداء، مذكرة ماستر ،تخصص علوم مالية ،جامعة المدية ،2013،

10. قوادري رشيد ،نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية،رسالة ماجستير،فرع علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال،جامعة المدية ،2008

11. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ ،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر ،إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر ،غزة 2010

12. ميرفت توفيق إبرهيم عوض الله، أُثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الأكاديمية العربية بالدنمارك

3-المنتديات

1. محمد أحمد إسماعبل، قياس رضا العاملين، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، بتاريخ 2008/03/23.

2. عبد الحسين نبأ، الرضا الوظيفي لمدرسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 31، أمجد عبيد، الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية، متاح على الموقع: بتاريخ 2013/08/04

4- المجلات

1. سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

2. العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداءالوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث،جامعةقاصي مرباح ورقلة، العدد10، 2012.

3. مخلص شياع علي الجملي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية والادارية العدد ،9،2012

5- المواقع الإلكترونية

a. أحمد الكردي، العوامل المؤثرة على أنظمة الجوافز والرضا الوظيفي، منشور بتاريخ 24اكتوبر 2010، على الموقع http/ WWW .hirdiscussion .com2015.01.20 .تم الإطلاع عليه يوم

2. سالم عواد الشموري، ملتقى " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي "، مدينة جدة، يناير 2009، ، متاح على الموقع: www.rsscrs.info.تم الإطلاع عليه يوم 2015.01.20

3. ثنيان، أسس الرضا الوظيفي أساليب قياسه، منتدى تعليمي، أكاديمية علم النفس، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع:file:lllE:Ishowthread.php.htm .نم الإطلاع عليه بتاريخ 2015.02,04

4. الإنتماء الوظيفي والرضا عن العمل، على الموقع http //www:hrdiscussion.com تم الإطلاع علية يوم 2015.02.05

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ط2،، بدون سنة نشر، ص 176-

177