جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطلبة:

- زيقادي فراس
- زغواني علاء الدين

تحت إشراف الأستاذ:

بوعزيز عبد الرزاق

السنة الجامعية 2016/2015



﴿ إقـرأ بسـم ربـك الـذي خلـق ﴾

﴿ الآية (01) سورة العلق ﴾

كلمة شكر

نسجد لله تعالى شاكرين له عن كل النعم التي منحها لنا عابدين له وحامدين له على توفيقنا في إنجاز هذا العمل، راجين مغفرته و رحمته .

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الأستاذ/عبد الرزاق بوعزيز الذي لم يبخل علينا بالنصائح و الإرشادات وتوجيهنا في إنجاز هذا العمل .

كما لاننسى أن نقدم جزيل الشكر لجميع أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وبالأخص قسم علوم التسيير .

والشكر الجزيل موصول لعمال المكتبة على ما قدموه لنا دون أن ننسى عمال الأمن و عمال النظافة .

وجزيل الشكر كذلك لعمال وموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على إرشاداتهم وحسن تعاملهم معنا لإنجاح التربص الذي قمنا به. وجميع من ساعدنا في إنجاز هذا العمل .

الإهداء

إلى أمي أجمل مخلوق في الدنيا.

إلى أبي أحن قلب علي.

إليهما أهدي هذا العمل امتنانا و عرفانا بجميلهما علي .أطال الله في عمرهما .

كما أهديه إلى: إخوتي وأخواتي

دون أن أنسى البرعمة الصغيرة " ريماس"

ورفيق دربي في العمل " علاء الدين"



الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه.. "أبي" رحمه الله

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض "والدتي الحبيبة"

إليهما أهدي هذا العمل وامتنانا وعرفانا بجميلهما علي

كما أهديه إلى : إخوتي وأخواتي

ورفيق دربي في العمل " فراس "

علاء ا لدين

ملخص البحث

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية " ،وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في المؤسسة نحو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي .

ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة عشوائية ب 50 موظف ،كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الاحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ،ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها العمل على التحسين من مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور والحوافز .

Research Summary

This study addressed the "Job satisfaction and its impact on job performance of workers in the case of economic institutions Sonelgaz Medea Corporation study," and aimed to investigate the respondents trends in the organization about the impact of job satisfaction on job performance.

To achieve the objectives of the research we used a data collection form, which was distributed to a random sample of 50 employees, it has also been used SPSS program in statistical analysis of the data

The study found the most important results of the existence of an acceptable level of job satisfaction in the organization under study, and the presence of correlation statistically significant between job satisfaction and job performance within the organization. The study also found several recommendations of the most important work on the improvement of the level of job satisfaction by improving wages and incentives .

الفهـرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص البحث

مقدمة عامة ..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي.

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي 03

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي 03

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي 05

المطلب الثالث:. محددات الرضا الوظيفي وخصائصه 18

المبحث الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته..... ...20

المطلب الأول: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي 20

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي 21

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي 28

المبحث الثالث :البرامج الداعمة للرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل 31

المطلب الأول :البرامج الداعمة للرضا الوظيفي 31

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....35

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.....38

خلاصة.....42

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين ومتطلبات التقييم.

تمهيد..... 44

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....45

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.....45

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.....47

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي وطرق تحسينه 48

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للموظفين 51

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته 51

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي.....53

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي.....56

المطلب الرابع :مشكلات عملية تقييم الأداء 64

المبحث الثالث: أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....66

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي 66

المطلب الثاني: الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي 69

المطلب الثالث :الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.....72

خلاصة.....76

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تمهيد..... 78

المبحث الأول: مدخل عام لتاريخ المؤسسة وتطورها..... 79

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية 79

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز (المؤسسة الأم).....82

المطلب الثالث : عرض مبسط لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....86

المبحث الثاني : طريقة وأدوات الدراسة.....94

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة.....94

المطلب الثاني : الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.....95

المطلب الثالث : صدق الاستبانة والتحليل الوصفي للعينة.....96

المطلب الرابع :تحليل اتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.....103

المطلب الخامس :مناقشة وتفسير النتائج.....109

خلاصة 113

الخاتمة العامة..... 123

قائمة المراجع 128

قائمة الملاحق.....134

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1/1)	توزيع نسب الحاجات	8
(2-3)	تغطية مؤسسة سونلغاز بالمدية لبلدياتها بالكهرباء والغاز.	93
(3-3)	معاملات إرتباط العبارات التي تصف عبارات الرضا الوظيفي.	99-98
(4-3)	معاملات إرتباط العبارات التي تصف عبارات الأداء الوظيفي	100-99
(5-3)	قيمة معامل *Alpha de Cronbach*	100
(6-3)	توزيع متغير العينة حسب الجنس	101
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	102
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	103
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	104
(10-3)	درجات مقياس الدراسة لسلم ليكارت	105
(11-3)	سلم ليكرت الخماسي	106
(12-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة	106
(13-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي	108-107
(14-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.	112
(15-3)	توزيع إجابات الأفراد للمحور الثاني	113-112

(3-16)	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	116
(3-17)	قيمة مستوى المعنوية لمختلف متغيرات الدراسة	116
(3-18)	إختبار Regression	117
(3-19)	درجة الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	118

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.	6
(1-2)	هرم الحاجات لألدرفر.	10
(1-3)	محتوى نظرية العاملين (نظرية هرزبرغ).	12
(1-4)	نظرية فوروم للتوقع.	14
(1-5)	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.	15
(2-6)	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني"	57
(2-7)	طريقة قائمة الاختيار	59
(2-8)	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي BARS في تقييم أداء مبرمج حاسب آلي	62
(2-9)	خطوات الإدارة بالأهداف	63
(2-10)	يوضح أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي .	67

(2-11)	يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	68
(3-12)	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية	90
(3-13)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع لسونلغاز المدية	95
(3-14)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	101
(3-15)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	102
(3-16)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	103
(3-17)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	104

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
الملحق رقم 1	الاستبيان	130
الملحق 2	اختبار معامل *Alpha de* Cronbach	133
الملحق 3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	133
الملحق 4	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	134
الملحق 5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	134
الملحق 6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	135

الملحق 7	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	135
الملحق 8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	136
الملحق 9	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	137
الملحق 10	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	138
الملحق 11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لسميرنوف	138
الملحق 12	إختبار Regression	138
الملحق 13	إختبار دالة الانحدار	139
الملحق 14	إختبار Anova لمتغير الجنس	139
الملحق 15	إختبار Anova لمتغير نوع الوظيفة	139
الملحق 16	إختبار Anova لمتغير المستوى التعليمي	140
الملحق 17	إختبار Anova لمتغير الخبرة	140

مقدمة :

يعد العنصر البشري من أهم الموارد داخل المؤسسة ،فهو الداعم الأساسي لجميع أنشطتها حيث تولي أغلب المؤسسات اهتماما كبيرا بمواردها البشري ،وذلك بالعمل على توفير اليد العاملة المؤهلة سواء عند اختيارهم لتولي الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة ،ذلك أن معيار التفرقة بين المؤسسات الناجحة والفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري. الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كمّا وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

وفي هذا السياق أثبتت العديد من التجارب والدراسات أن كفاءة أداء المؤسسات راجع إلى وجود إدارة تهتم بمصالح وشؤون عمالها وتستعمل في ذلك العديد من الطرق والأساليب وذلك لتحفيزهم والتأثير عليهم للعمل في ظروف ملائمة من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم ،حيث اهتمت بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ،وإن انتماء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن العمل يولد الممارسة الفعالة ويترجم بذلك مستويات الأداء لديهم وفقا لدرجات الرضا الوظيفي ،كذلك بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ،والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا.

ولهذا فإن أثر الرضا الوظيفي على الأداء هي من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجال العمل بصفة عامة ،في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى أداء راقي وعالي من جانب الموظفين ،ولتعزيز القيم الجوهرية في المؤسسات .

الإشكالية :

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا على النحو الآتي:

إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

وهذا ما يؤدي بنا إلى طرح أسئلة فرعية أخرى تمكننا من إثراء بحثنا ،هي:

1- ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟وما هي محدداته ؟

2- ما المقصود بالأداء الوظيفي ؟وما هي معاييره ؟

3- ما المقصود بتقييم الأداء الوظيفي ؟وما هي أهميته ؟

الفرضيات:

1- هنالك تأثير كبير للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

2- يتحدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله.

3- الأداء الوظيفي هو الانجاز الذي يتحقق بجهود الفرد والذي يتطلب جودة ودقة عالية.

4- تقييم الأداء الوظيفي هو إعطاء قيمة لأداء ما لأجل إشعار العاملين بروح المسؤولية.

أهمية الدراسة:

- تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة ،إذ تتناول مفهومين أساسيين هما الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- معرفة أهمية ودور الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على أداء العمال.
- اكتشاف مدى اهتمام المؤسسات بالرضا الوظيفي لعمالها.

أهداف الدراسة:

- التعريف بموضوع الرضا الوظيفي كأحد أهم المؤثرات في أداء الموظفين.
- التعرف على دور الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- إبراز القيمة الحقيقية لرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار البحث:

-نوع التخصص الذي ندرس فيه, فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة وتسيير مؤسسة.

-الأهمية الكبرى لهذا الموضوع في تحقيق التنمية البشرية.

- قلة الأبحاث عن هذا الموضوع .

- التعرف على موضوع الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على أداء العاملين .

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع الرضا الوظيفي وكذا المجهودات المبذولة في تطوير أداء موظفيها.

منهج الدراسة :

من أجل دراسة الموضوع قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ،وذلك بغرض التعرف على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ،ودراسة العلاقة التي تربطهما ،وكيفية قياسهما والارتقاء بهذين المتغيرين وتحسينهما ،لأجل تحقيق أهداف المؤسسة .كما أخذنا شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية كدراسة حالة لأجل إسقاط جوانب الموضوع على هذه الدراسة.

هيكل الدراسة:

سنقسم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول ،الفصل الأول والثاني مبني على المفاهيم والدراسات النظرية ،أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة التطبيقية بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرضا الوظيفي ،حيث تطرقنا إلى مفهوم الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له ،ومحددات وخصائص الرضا الوظيفي ،بالإضافة إلى مؤشراته والطرق التي تعتمدها المؤسسة في تحسين مستوى الرضا لدى موظفيها .

الفصل الثاني: قدمنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي للعاملين ومتطلبات التقييم ،حيث عرضنا مفهوم الأداء الوظيفي ومعاييره وطرق تحسينه ،بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء ووالطرق المستعملة في عملية التقييم ،كما تطرقنا إلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي وكذا علاقة الأداء الوظيفي بالحوافز والثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث: في هذا الفصل والذي يشتمل الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالمدية ،قمنا بمعالجته من خلال البدء بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ،ثم عرض للإجراءات التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية ،بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان ،وفي النهاية تطرقنا إلى أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات المقدمة للمؤسسة .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة عزيون زهية ،تحت عنوان "التحفيز وأثره على على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة" ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ،سنة 2007.

تطرقة هذه الدراسة إلى الحوافز ،مفهومها وأنواعها ،ومبادئ ونظام الحوافز ومتطلبات تقديمها ،كما تطرقت في الفصل الثاني إلى الرضا الوظيفي ،مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه ،وفي الفصل الثالث تطرقة إلى الدراسة التطبيقية حيث قامت بدراسة مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة نوميديا .ومن نتائج هذه الدراسة ،أن للحوافز علاقة طردية بمستوى الرضا الوظيفي .

الدراسة الثانية :

دراسة شامي صليحة "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس" ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات ،2009.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية المناخ التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه ،بالإضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه ،وعلاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لموظفي جامعة أحمد بوقرة .

الدراسة الثالثة :

دراسة محمودية شهيرة ،"الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي " ،رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علوم التربية ،جامعة الجزائر ،2000.

حيث تطرقة هذه الدراسة إلى مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته وطرق قياسه ،والعوامل المؤثرة فيه ،بالإضافة إلى تطرقها للأداء الوظيفي وطرق التقييم ،والعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي ،وقد توصلت إلى أن للرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الثانوي علاقة طردية مع أدائهم الوظيفي.

تمهيد:

لم يظهر المصطلح العلمي للرضا الوظيفي إلا في الثلاثينات من القرن السابق، إلا أن أهمية الدور الذي تلعبه اتجاهات الموظفين في تحديد رضاهم عن وظائفهم قد بحث من قبل ذلك بزمن طويل ،فلقد بحث تيلور في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضا أن الفرد الذي يحصل على دخل مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضيا عن وظيفته ومنتجا فيها[1].

و موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد حيث يعتبر هذا المفهوم من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا .ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها و دراستها بكل موضوعية و لعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات المتناولة له.... ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل .

واستنادا لذلك سنتناول في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي، من خلال ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول :ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني :أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي وطرق قياسه.

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل.

[1] هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر، رسالة ماجستير في إدراة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص7.

المبحث الأول :ماهية الرضا الوظيفي.

يعتب سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل ،وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها، إن انخراط الفرد في المنظمة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي. ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناءا عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيرا يميل الفرد أن يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه وتأخره، وفي تركه للعمل وفي طريقة احترامه لقائده ولأنظمة المنظمة[1].

المطلب الأول :مفهوم الرضا الوظيفي.

تعدد الكتابات في مفهوم الرضا الوظيفي فقد اختلفت الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم وهو ما جعل هذه التعريفات تتخذ اتجاهات مختلفة نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، وسوف نتناول ذلك في التعاريف الاتية :

يعرفه "شنيدر وسنيدر" "هو تقييم فردي لظروف الوظيفة من طبيعة عمل وإشراف، أو هي العوائد الناجمة عن الالتحاق بالعمل كالأجر، وحيث يمثل الرضا الوظيفي إدراك لمجموعة من المشاعر والاستجابات تتم معالجتها من خلال معايير توقعات والنسق القيمي للفرد"[2] .

ويعرف على أنه "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد[3]"

[1] نور الدين عسلي ،إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة" ،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ،فرع علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2009 ،ص28.

[2] محمد حسن رسمي ،السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ،دار الوفاء لدنيا الإدارة والنشر ،مصر ، ط1 ،2004 ،ص 125.

[3] محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر ،2003 ،ص195.

ويعرف أيضا على أنه " تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه ،وإن هذا الرضا يعكس شعور العاملين اتجاه ما يقومون به من أعمال، وأن حالة الرضا هنا تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والانجاز المصحوب بالتوتر السوي (الإيجابي)، أما عدم الرضا فيؤدي إلى توتر سلبي غير سوي وضعف الحافز للإنتاج" [1].

تعريف" سميث"(Smith) "يرى بأن مدلول كلمة الرضا الوظيفي تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العامل مع احتياجات العمل"[2].

كما يعرفه "بورتر" على أنه "الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من اشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد "[3] .

ويشير Hoppeck إلى أن" الرضا الوظيفي هو محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته

التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلا"[4].

" الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين "[5].

ويعرفه ستون (Stone) " أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها

من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها "[6].

[1] أشرف محمد عبد الغني، سيكولوجية الصناعة أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 332.

[2] إبراهيم الحموي، السلوك الانساني والتنظيم، دار الجامعات، الاسكندري ة،مصر،2000، ص62.

[3] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1996، ص60.

[4] محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 45 .

[5] شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية .إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، ط3، 2004، ص110.

[6] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر،2004 ،195.

كما ينظر للرضا الوظيفي على أنه "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل ،والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدأ يومه دون غضاضة".

و يمكن تعريف الرضا الوظيفي تعريفا شاملا بأنه "ذلك الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله ،الذي يتوقف على مشاعره اتجاه العوامل المرتبطة به في العمل ،هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحصل عليه الفرد من عمله ،كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد ومستوى طموحه في الحياة ".

المطلب الثاني :نظريات الرضا الوظيفي.

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم ،ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادت به المدرسة الكلاسيكية بقيادة "فريديريك تايلور" هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، بحيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس

في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلى ذلك مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة "إلتون مايو" والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية ،وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في

المؤسسات ،سنتطرق إليها:[1]

الفرع الأول :نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Masloue" :

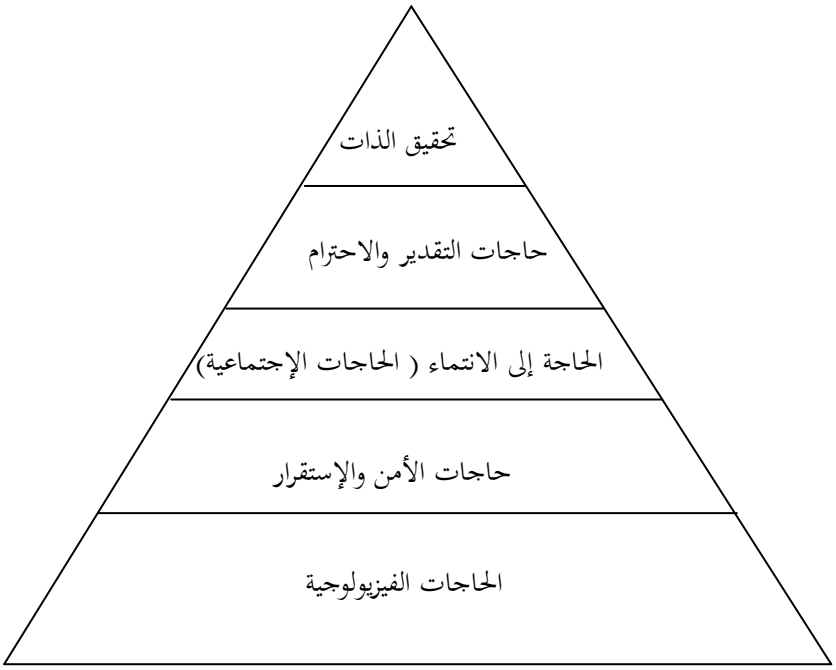
تعد هذه النظرية ،النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هنالك دوافع أهم من ذلك تؤثر على سلوك الفرد أي على رضاه الوظيفي بشكل عام.

ويعد إبراهام ماسلو صاحب هذه النظرية من رواد المدرسة السلوكية ،حيث قدم نظرية تدرج حاجات الأفراد سنة 1943 ،والأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ،وكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا

[1] السالم سالم محمد،الرضا الوظيفي للعاملين ،مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية،الرياض،1997،ص:28.

كان راضيا ،لأن الأفراد يتجهون للعمل رغبة منهم في إشباع حاجاتهم ،إذ يرى إبراهام ماسلو أن للأفراد حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاح الحاجة إلى إشباعها في سلم هرمي[1].

الشكل رقم (1.1) : تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.



المصدر :صلاح عبد القادر النعيمي ،الإدارة ،دار اليازوري العلمية للنشر ،عمان، 2008، ص:70.

وتمثل الحاجات التي رتبها ماسلو في هرمه مايلي [2]:

أولا) الحاجات الفيزيولوجية :وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل ،فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقائه ونموه ،فبإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور ،ويؤكد ماسلو

[1] خالد وهيب الراوي ،الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والإدارة ،المملكة العربية السعودية ،2000 ،ص98.

[2] عزيون زهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات ،فرع علوم التسيير ، جامعة 20 اوت سكيكدة ،الجزائر ،2007، ص57.

أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية ،ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

ثانيا) حاجات الأمن :بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار ،أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ،ويطالب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية ،إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا.

ثالثا) الحاجات الاجتماعية : بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة ،التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف ،وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير – التكيف – الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد .

رابعا) الحاجة إلى الاحترام : الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة ايجابية عن نفسه ،تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم ،أي تقبل الجماعة واحترامه ،وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين :

أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الانجاز ،والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه ،فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه على مكانة بالغة الأهمية في نظر غيره وهي بذلك "حاجة الفرد إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين ".

الحاجة إلى تحقيق الذات : تمثل قمة الهرم ،فلن تظهر الحاجة إلى تحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها ،فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد ،أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه ،ويذكر في ذلك ماسلو بأنها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون" ،وتحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته ،مع فسح المجال لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمدأ المشاركة [1].

[1] المرجع السابق ،ص57.

وعليه يرى ماسلو أن اشباع الحاجات في تنام مستمر ،فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى تبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة ،إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد ،وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل كالاعتداء بنوعيه المعنوي كالشتم والمادي كالسرقة وغيرها من الظواهر السيئة التي تعد من بين مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

إن نظرية ماسلو لها أهميتها في المجال العلمي ،إذ تستطيع أن تكون الموجه الفعال للمؤسسات في فهم دوافع عمالها ،وتحديد الوسائل المناسبة لإشباعها كالاعتماد على أسس سليمة لعملية التحفيز لأن ذلك يحقق الرضا الوظيفي للفرد العمل ،وبالرغم من أنها ربطت العوامل النفسية بالعوامل المادية إلا أنها لاقت عدة انتقادات ،فالفرد العادي يحقق اشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في هرم تدرج الحاجات المبين أدناه[1].

جدول رقم (1/1) توزيع نسب الحاجات

أنواع الحاجات	النسبة %
حاجات تحقيق الذات	10
حاجات التقدير والاحترام	40
الحاجة إلى الانتماء	50
حاجات الأمن والاستقرار	70
الحاجات الفيزيولوجية	85

المصدر :عبد الفتاح بوخمخم ،مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ،مجلة العلوم الانسانية، عدد19، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 15 جوان 2001، ص139.

وفقا لذلك نجد أن السلوك لاتؤثر فيه حاجات معينة بذاتها وإنما يتأثر ويتحدد من خلال جملة الحاجات المعلنة سابقا ،وهذا الأمر متعارض مع فكرة التسلسل الثابت للرضا الوظيفي وفق تسلسل إشباع الحاجات .

[1] المرجع السابق ،ص58.

فتحقيق الرضا الوظيفي أي إشباع حاجة في مستوى ما لا يكفي لإلغاء هذه الحاجة وإحلالها بحاجة موالية ،السبب في ذلك نرجعه إلى الميزة الفطرية التي تتمتع بها الحاجات فهي لاتزول ،ومن جهة أخرى الشعور بعدم الرضا نظرا لعدم اشباع حاجة ما لا يستبعد تنشيط الحاجة الأعلى منها مرتبة في السلم.

وعليه لا يوجد استقرار في ترتيب الحاجات ،إذ يختلف باختلاف الأفراد ،فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من اشباع حاجة ملحة إلى اشباع حاجة أخرى أقل منها إلحاحا ،فالفرد مثلا مستعد لتفضيل إشباع حاجة تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات العاطفية ،ومن جهة أخرى يختلف الأفراد في درجة الأهمية والأوزان التي يعطونها لكل حاجة ،ونجد لعنصر الزمن جانب من الاعتبار ،فهو عامل مهم في ترتيب حاجات الأفراد ،إذ يتغير ترتيب الحاجات في الهرم بحسب الظروف السائدة تلك اللحظة فقد يركز الفرد العامل عند بداية عمله على حاجة الأمن والاستقرار وترقيته إلى منصب رئيس قسم تجعل من الحاجة إلى تحقيق الذات أكثر أهمية ،فاحترام الآخرين له عندما يصبح مديرا[1] .

الفرع الثاني : نظرية الحاجات لأدلفر (Alderlfer) :

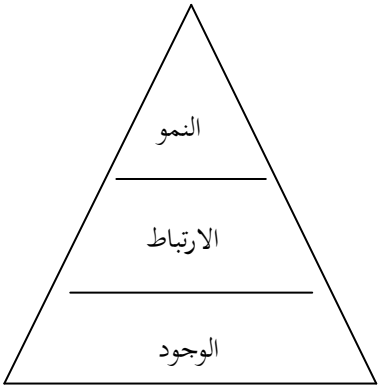
نتيجة للانتقادات التي وجهة إلى نظرية (ماسلو) فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء " ألدرفر" الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة ،وعرفة نظريته بالرموز (E.R.G) [2] .

وقدم ألدرفر تصنيفه للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو ،والشكل التالي يوضح هذه النظرية :

[1] المرجع السابق ،ص59.

[2] علي بن يحي الشهري ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية ،2002 ،ص 43.

الشكل رقم (1–2) :هرم الحاجات لألدرفر.



المصدر : حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان،1997،ص:132.

أولا – حاجات البقاء Existence Need :وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الانسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجة الفيزيولوجية ،وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

ثانيا – حاجة الارتباط Relatedness Need :وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة ،والعلاقة القائمة مابين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه " العلاقات الشخصية ".

ثالثا – حاجات النمو Growth Need :وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الانسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند ماسلو ،وبالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما [1]:

- أن الانسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.
- بينما تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد ،فإن ألدرفلر يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

[1] المرجع السابق ،ص 132.

الفرع الثالث : نظرية الحاجات الثلاث لماكليلاند :

لقد أمضى العالم النفسي دافيد ماكليلاند سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية.

كما توصل ماكليلاند أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم إكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد ومن خبرته ،ومن التعرض لمظاهر ونواحي معينة ،للمجتمع الذي يعيش فيه ،على عكس ماسلو وولالدرفير ،فإن ماكليلاند لم يكن مهتما بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية وبدل من ذلك فقد اهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات ،وبلغة أخرى فقد كان ماكليلاند يحاول الإجابة على مثل هذا التساؤل : تحت أي ظروف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي على نماذج معينة من الدافعية؟[1].

فقد استطاع ماكليلاند أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وهي[2]:

أولا – الحاجة إلى الإنجاز: وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفأ الطرق وكذلك لحل المشكلات المعقدة والعامل مع المهام الصعبة ،أي الرغبة في التميز.

ثانيا – الحاجة للقوة: وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين ،أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

ثالثا – الحاجة للانتماء: وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

الفرع الرابع : نظرية العاملين (Two Factor Theory) لهرزبرغ :

لقد قدم فريديريك هرزبرغ عام 1956 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين ،وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط ،أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي[3].

[1] محمد قاسم القريوتي،السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال،ط 5،دار وائل للنشر،عمان،2009،ص65

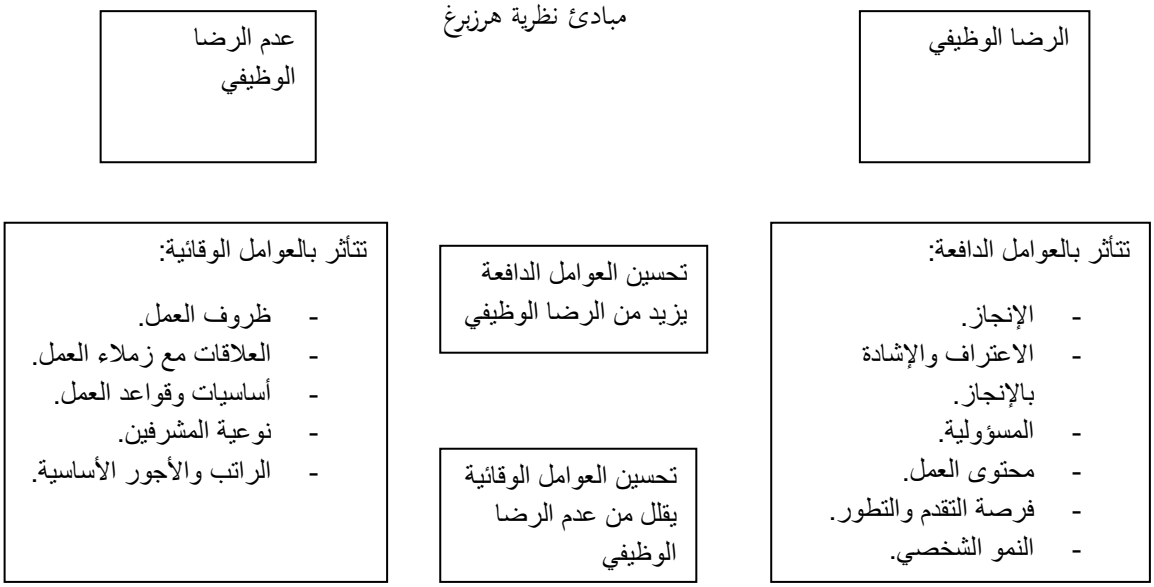
[2] المرجع السابق،ص65.

[3] عبد الباري إبراهيم درة،زهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين،دار وائل للنشر،عمان،2008،ص:392.

وبناءا على دراسة هرزبرغ استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل ، المجموعة الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي ،وتتعلق بمحتوى الوظيفة ،أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي[1].

والشكل التالي يمثل محتوى نظرية العاملين:

الشكل رقم (1–3) محتوى نظرية العاملين (نظرية هرزبرغ).



المصدر : صالح محمد محسن العامري وآخرون ،الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2007 ،ص 464.

يبين هذا الشكل أن هذه النظرية تحتوي على مجموعتين من من العوامل هما[2]:

أولا – العوامل الدافعة :

وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة يتمثل في :

[1] جيرالد جرنبرج،إدارة السلوك في المنظمات،ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ ، الرياض، 2004، ص 208

[2] أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،ط8 ،الاسكندرية ،مصر ،2002 ،ص 338..

- الإنجاز وأداء العمل.
- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة.

ثانيا – العوامل الوقائية :

وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحييد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا ،ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وتتمثل في بيئة العمل ،وهي على النحو التالي [1]:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد وزملائه.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- نمط القيادة والإشراف.

الفرع الخامس : نظرية التوقع (Vroom 1964):

تعتبر نظرية فروم من النظريات الحديثة في الدوافع إذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز وأثارها على الدافعية في الأداء ، إذ أن الأفراد العاملون يبذلون الجهود لانجاز تلك الاعمال التي تؤدي الى النتائج (العوائد) التي يرغبون بها ،فهي مدخل عقلاني للتحفيز وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية للعلاقة مابين القابلية بالانجاز والعوائد (الحوافز) المتحققة لذلك الإنجاز : الأداء = التحفيز* القابلية[2].

[1] مرجع سبق ذكره ، ص339.

[2] خضير كاظم حمو الفريجات ،السلوك التنظيمي ،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط1 ، 2009 ،ص.112

وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن ،الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير إحتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي[1].

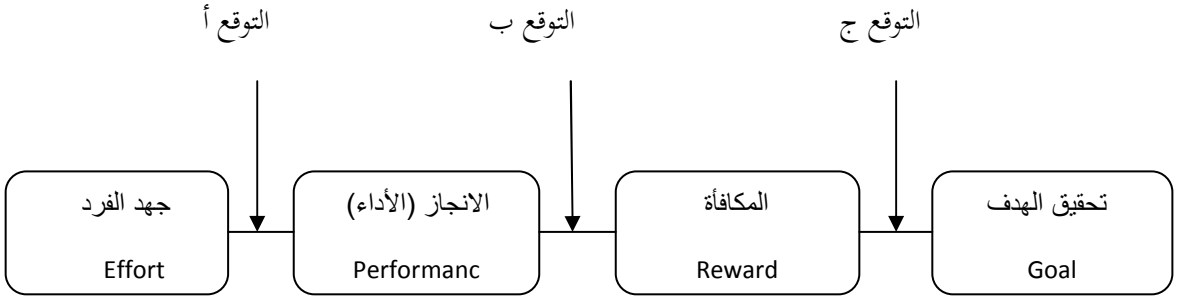
أولا – الجاذبية (المنفعة) : وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

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

- **الارتباط بين الجهد والأداء** : وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء ،أي مدى رغبة الفرد في العمل ،أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

والشكل التالي يوضح نظرية التوقع (فوروم).

الشكل رقم (1–4) : نظرية فوروم للتوقع.



المصدر: خضير كاظم حمو الفريجات ،مرجع سبق ذكره ،ص 113.

و تشير النظري للعلاقات التالية[2] :

[1] راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2004 ،ص133.
[2] مرجع سابق ،ص113.

- هنالك علاقة بين الجهود المبذولة والانجاز المراد تحقيقه.
- هنالك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.
- هنالك علاقة بين المكافئة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازه.

الفرع السادس : نظرية العدالة (Equitu Theory) :

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Adams) وذلك عام (1963) وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية ،هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته ،مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات ،وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط ،بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها للآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك ،وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي ،والعكس صحيح[1].

الشكل رقم (1-5) : خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.

تقييم الموظف لوضعه الشخصي على أساس المقارنة بين مجهوداته للمؤسسة والعوائد التي يحصل عليها منها.
تقييم مواضع التعليم ،الخبرة ...الخ ،أما العوائد فتتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل انجاز المهام.
مقارنة الموظف لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد
ممارسة الشعور بالعدالة أو بعدم العدالة

المصدر : غربي علي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2007 ،ص216.

[1] محسن علي الكتبي ،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،المكتبة الأكاديمية ،الاسماعيلية ،مصر ،2005 ،ص309.

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية"مجهودات عائدات "حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل : التعليم ،الخبرة...الخ ،أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية كالأجور والعلاوات...الخ ،أو معنوية مثل الشكر والتقدير[1].

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات .الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي انه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم

تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية [2]:

1- تقليص مجهوداته في العمل.

2- تغيير النواتج ،وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

3- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

4- تغيير الإدراك الذاتي ،وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي ،فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته ،أما إذا كان الشعور بعدم العدالة

[1] غربي علي وآخرون ،مرجع سابق ،ص216.
[2] غربي علي ،مرجع سابق ، ص216.

يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة[1].

الفرع الثامن : نظرية القيمة (Look) :

وهي من أهم نظريات الرضا الوظيفي ،قدمها " إدوين لوك " ،ووفقا لهذه النظرية فإن المسببات الرئيسية لتحقيق الرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل موظف على حدى ،أي أن العوائد التي يرغبها الموظف تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل موظف بما يريده من عوائد وبما يناسب وظيفته ،ومستواه الوظيفي والاجتماعي ،وتناسب رغباته[2].

إذن الرضا الوظيفي العام حسب " لوك " عبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد فكل عامل أو مظهر له وزنه وأهميته الخاصة لأي فرد ،فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية

عاملا مهما لفرد ما وليس كذلك لفرد آخر ،فنجدها إذا –الترقية– تحضى بوزن وقيمة مرتفعة لدى الفرد الأول[3] .

ويمكن النظر لهذه النظرية على أساس المعادلة التالية[4] :

روك = (رف 1) هـ1 +(رف2)هـ2+....

حيث :

روك :الرضا الوظيفي الكلي.

رف :الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

هـ :أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

[1] محمد قاسم القريوتي ،مرجع سابق ،ص 68.

[2] أحمد ماهر ، مرجع سابق ،ص241.

[3] محمد سعيد سلطان ،السلوك الانساني في المنظمات ،مرجع سابق ،ص201.

[4] محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ ،دارالمناهج للنشر ،الأردن ،2003 ،ص55.

المطلب الثالث :محددات الرضا الوظيفي وخصائصه.

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا لدى الذين يشغلون العاملين نفس المناصب أما خصائصه فهي المميزات التي تبرزه عن غيره.

الفرع الأول : محددات الرضا الوظيفي :وتتمثل محددات الرضا الوظيفي في :

أولا – التناقض :يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم ،فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته ،ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة ،كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته ،أي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له ،أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفية[1].

ثانيا – الميول والنزاعات :تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة ،وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف ،وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل[2].

ثالثا – العدالة :تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها ،وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة ،أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها[3].

الفرع الثاني : خصائص الرضا الوظيفي .

تتمثل خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي [1]:

[1] جمال الدين محمد المرسي ،السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة" ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2000،ص226 .

[2] المرجع السابق، ص227.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2004 ،ص147.

- تعدد المفاهيم وطرق القياس.

-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي.

-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني.

-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى[2].

[1] محمد الحسن التيجاني يوسف ،التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الأكاديمية العربية البريطانية ،المملكة العربية السعودية ، 2006 ،ص61.

[2] المرجع السابق، ص 61.

المبحث الثاني :أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته.

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي ينبغي على الإدارة إدراك أهمية دورها في تحقيق فعاليتها ،وإن كان الرضا الوظيفي حالة نفسية ،هذا لا يستبعد إمكانية قياسه عن طريق أساليب معينة وإمكانية الاستدلال عليه من خلال مظاهر تشكل ما يعرف بالمؤشرات. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول :أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.

الفرع الأول : أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

لقد تعددة الأسباب والدوافع التي أدت إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وتتمثل هذه الأسباب في[1] :

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- إن الأفراد ذوي الرضا الوظيفي المرتفع هم أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم المؤشرات على صحة وعافية المؤسسة ،على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل.

[1] سهيلة محمد عباس ،مرجع سبق ذكره ،ص180.

الفرع الثاني : السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي .

هناك العديد من الاجراءات والسياسات التي من الممكن اتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي نوجزها فيما يلي[1]:

- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية .
- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويق للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات .
- تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.
- تحسين ظروف وبيئة العمل.
- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.
- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات .
- الاتصالات الفعالة في المؤسسة مابين الإدارة والموظفين.
- الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

المطلب الثاني :طرق قياس الرضا الوظيفي.

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين لديها ،دراسة الرضا الوظيفي باستخدام أسس علمية وبشكل دائم ،وتكون معرفة سلوكات الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل عملية صعبة بسبب عدم افصاح الفرد عن مكنوناته اتجاه العمل بصورة صادقة ،لذلك تلجأ الإدارة إلى استخدام مقاييس معينة لقياس مستوى الرضا لدى العاملين ،فنجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ،ومنها ما هو ذاتي تقتصر على استجواب العاملين .

وتتمثل هذه المقاييس في ما يلي :

[1] المرجع السابق، ص180.

الفرع الأول :المقاييس الموضوعية .

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد ،وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ،ومعدل دوران العمل ،وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل ،فعلى سبيل المثال قد يكون معدل الرضا مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا[1].

أولا – معدل الغياب :

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم ،وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المؤسسة ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الانتاجية ،بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون[2] .

ويعتبر معدل الغياب مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ،فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد أخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك سلوكا غير مرغوب يجسد صورة واقعية عن عدم رضاه.

ويمكن حساب معدل الغياب عن طريق الطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية وهي كالآتي[3] :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} * \text{عدد أيام العمل}} * 100$$

[1] عزيون زهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سبق ذكره ،ص115 .

[2] راوية حسن ،175

[3] ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي،مجلة العلوم الانسانية، العدد 27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2007، ص 83.

ثانيا – معدل الأمن والسلامة المهنية :

يحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى تحسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها ،فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني تحسن ظروف العمل ،ومن ثم رضا الأفراد عنها.

ثالثا –معدل دوران العمل أو ترك الخدمة:

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا ،ومن بينها الرضا الوظيفي ،إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل ،إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم و يبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض ،فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة[1].

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين ،ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة ،ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الاشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل.

ويتم حساب معدل دوران العمل بالطريقة التالية[2]:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم+عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} * 100$$

[1] نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد ،الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص354.

[2] محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2003 ،ص106.

الفرع الثاني :المقاييس الذاتية.

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل ،أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ،ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وبهذا سنستعرض أكثر الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي [1]:

أولا –طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج : تقوم هذه الطريقة على أساس توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد و هما[2]:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف هذه الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين ،والملاحظ أن هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ونعني بذلك أن الإجابات المفتوحة تتيح فرصة التحيز في تحديد الأسباب حتى وإن كانت بسيطة تضخم وتصبح أسباب أساسية ورئيسية في حدوث السعادة أو الاستياء ،وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب الاستياء وجب توسيع دائرة السؤال.

ثانيا – طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون :

تقوم هذه الطريقة على مايلي[3] :

[1] راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،مرجع سابق ،ص170.

[2] أحمد صقر عاشور ،إدارة الموارد البشرية العامة ،مرجع سابق ،ص 416.

[3] عبد النور أرزقي ،محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين،رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم،جامعة الجزائر،1997،ص103.

تستعمل هذه الطريقة كمقياس للرضا الوظيفي ،كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل ،ففي حالة قياس الرضا الوظيفي يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الاشباعات والتي يحصل عليها الفرد من عمله وعادة ما تفوق مئة عبارة ،وتقدم لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة ،وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعا لرأي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي عليها الاختيار ،فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الايجابية وفي نهايته تمثل أقوى العبارات السلبية وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال ،يتضمن توزيعا للعبارات دون أن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنبا للأجوبة الغير دقيقة وتوضع النقاط من قوة الايجاب إلى ضعفه ،وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة ،وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام لكل عبارة ،ومجموع العلامات تحدد الدرجة المماثلة للرضا العام.

عند تطبيق مقياس الرضا وفقا لهذه الطريقة يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان ،ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل الأجر،الإشراف...وحساب درجة الرضا عن هذا المجال ،وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور.

ثالثا – طريقة التدريج التجميعي لليكارت :

يحاول ليكارت في طريقته هذه على تفادي الاجراءات المطولة التي عرفتها طريقة ترستون في تكوين المقياس [1]:

ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة ،مصنفة بخمس آراء كالتالي :

- موافق جدا. ☐
- موافق. ☐
- غير متأكد. ☐

☐

[1] أحمد صقر عاشور ،إدارة الموارد البشرية العامة، مرجع سابق، ص408.

- معارض.
- معارض جدا

وبناء على تلك الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الاجابات التي تتلائم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الايجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوعا ما ،وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة موافقته على العبارة ،ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغة السلب) ،وترتب ترتيبا تنازليا يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغة الإيجاب).

ومن خصائص هذا المقياس :

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

رابعا – طريقة الفروق ذات الدلالة لأسكود :

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل من جوانب العمل مثل الأجر ،الترقية ويشترط أن يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى عدد من الدرجات.

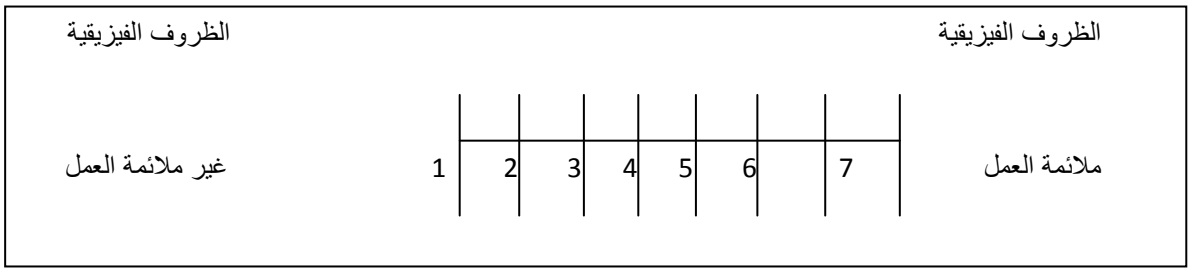
يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفيه تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي[2] :

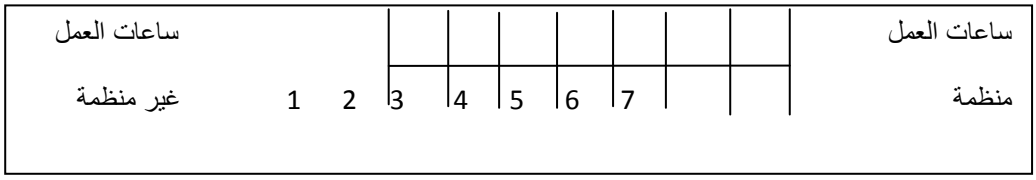
- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الإيجابي.

[1] محمد عمر الطنوبي ،قراءات في علم النفس الاجتماعي ،مكتبة المعارف الحديثة،الاسكندرية،1999،ص123.

[2] عبد النور أرزقي ، مرجع سابق ،ص108.

- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.
- النقطة 4 تدل على الحياد.





وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجة التي تعكس اتجاهه ومشاعره اتجاه كل مقياس جزئي ،ويتم جمع الدرجات الجزئية ليتشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله.

إن تكوين المقياس وفق هذه الطريقة يعتمد على الصفات التي ترد إلى أذهان الأفراد حالة سماعهم المفهوم المراد قياسه كالأجر مثلا ،وتجمع كل الصفات ليختار منها الأكثر تكرارا ويتم ترتيبها مقابلة بالصفات المتناقضة لها ،ولبناء مقياس يضم عبارات معبرة عن المفهوم يعتمد في ذلك على معامل الارتباط بمعنى اختيار الصفات ذات الارتباط القوي بالمفهوم ،وحسب دراسة أسكود في قياس المفاهيم فإن هناك ثلاثة أبعاد للتمايز اللغوي الأول هو البعد التقويمي ،يتمثل في الصفات التي نعطيها لظاهرة ما كجميل ،قبيح ،جيد ،سيئ ....،والثاني هو البعد الحركي أو ما يتعلق بالنشاط والحركة مثل سريع ،بطيئ ،كسول ،نشيط....والبعد الثالث يمثل القوة ويشمل صفات القوة كقوي ،ضعيف ،صلب ،لين...وينظر إليها كأبعاد ثابتة في كل اللغات والثقافات لكن نجد من الباحثين من يعارضون الرأي مؤكدين نسبية دلالة اللغة ،بمعنى إمكانية بروز أبعاد أخرى خاصة بمجتمع ما أو ثقافة معينة[1].

[1] المرجع السابق، ص180.

إن الميزة الأساسية لهذه الطريقة تكمن في البحث عن معاني الكلمات ودلالاتها ،ومن عيوبها صعوبة التفرقة بين الدرجات للفرد العامل ،أي صعوبة تخيل الحدود الفاصلة بين كل درجة وأخرى ،وتأكيدها على أن الدرجة الوسطى بمثابة الحياد في الإجابة ،إلا أنها قد تعكس حالات نفسية كاللامبالاة مثلا[1].

المطلب الثالث :مؤشرات الرضا الوظيفي.

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب ،التمارض ،الشكاوي ،إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر نشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها ،وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد)[2].

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين[3] :

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.

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

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

[1] المرجع السابق، ص180.

[2] عزيون زهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سابق ،ص111.

[3] زين الدين ضياف ،السلوك الإشرافي وعلاقته بالتنظيم الصناعي في الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير في علم النفس العمل ،قسم علوم النفس والعلوم التربوية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2000 ،ص 77.

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

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

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

الفرع الثاني –كثرة الشكاوى : إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفاهيا لرؤسائهم ،فنسبة الشكاوى المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذه بعين الاعتبار وتحليله بدقة لإيجاد الحلول الممكنة[1].

الفرع الثالث –الإصابات : إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي ،وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ،وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل ،وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة ،إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لايحبه ،غير أن هذه التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل ان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.[2]

الفرع الرابع –الإضراب : مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل ،العلاقات الانسانية) لذا يعد أهم المؤشرات على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ،فالإضراب بصورة عامة يعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم .

[1] عزيون زهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سابق ،ص112.
[2] محمد سعيد سلطان ،مرجع سابق ،ص205.

وهو لا يعني العنف لكن يتعلق بالقوة ،كما أنه نوع من الغياب أي أن العامل لا يؤدي عمله رغم تواجده بالمؤسسة ،فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا ،فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور ،فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الوسيلة الوحيدة للحد من تلك الوضعيات[1].

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

يتضاعف الشعور بعدم الرضا ،فيصبح مزمنا ،والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي ،كونه لا يستطيع أو لا يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة ،فيلجأ إلى السرقة ،التزوير ،عدم التعاون مع فريق العمل ،التخريب وخيانة الأمانة ،وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل ،فالانسحاب واحد والأسباب متعددة ،فأي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحابا عنه.[2]

[1] عزيون زهية ،مرجع سابق ،ص 113.

[2] المرجع السابق، ص .ص (114.113).

المبحث الثالث : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل.

يسعى العامل إلى تحقيق العديد من الحاجات التي ترتبط بعوامل ومحددات من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل ،حيث تشير الدلائل العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يتطلب العديد من البرامج كما يرتبط أيضا بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل ودوران العمل وضغوطات العمل.

ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

المطلب الأول :البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي العديد من البرامج الداعمة التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب منه حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج التي تستهدف التأثير في سلوك العاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم لتحقيق أهداف تلك المنظمات ،ومن أهم تلك البرامج ما يلي [1]:

أولا – برامج صيانة القوى العاملة :تتمثل تلك البرامج في مجموعة من الاجراءات التي تستهدف عدم تفاني مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الابداع والابتكار ،ومن أمثلة تلك البرامج ،البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الابداعية ،وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في الأجور والحوافز .

ثانيا – برامج تحسين بيئة وظروف العمل :ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الاجراءات التالية :

1- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الاضاءة والتهيئة والأثاث .

2- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل ،وذلك من خلال الابتعاد عن الانماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ الحاجة إلى الراحة وتحديد النشاط ،فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط .

[1] محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ،دار قنديل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2004 ، ص ص (276-281).

3- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة .

4- التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

ثالثا – برامج الرفاهية الاجتماعية :وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ،وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الاجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ،خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط من في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

رابعا – برنامج الأمن والسلامة المهنية :وهذه البرامج تكون في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية :

1–تجزئة العمل :ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته ،وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها .

2–تحديد مصدر الخطر :فعلى ضوء نتائج الخطوة الأولى يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر ،والتي إما أن تكون :

أ- بيئة العمل المادية وظروفها.

ب- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

ت- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

3–تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها :وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين [1]:

أ–الفئة الأولى :وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيين خلال ممارسته لإعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم والحروق ... ،وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ،ويمكن

[1] المرجع السابق ،ص 277.

الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها :

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار في أماكن العمل التي تشكل خطورة على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط إلكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندا يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل.

ب–الفئة الثانية :وهي تصاب الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض تنقسم إلى [1]:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها .
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

4–سجلات الحوادث وإصابات وأمراض المهن :حيث يتم هما تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها ،وذلك بهدف المساعدة في تقيم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

5–المتابعة والتفتيش :وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ومراقبة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها .

خامسا – برامج الرعاية الصحية :وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المؤسسة تلتزم من خلاله تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين ،كما أن الاعتبارات الانسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب الفرد العامل المريض ،وهنا ينبغي الاشارة إلى أن مثل هذه

[1] المرجع السابق ،ص 278.

البرامج تتباين من حيث نوع وطبيعة أعمال المؤسسات الصناعية ،كما يلاحظ أن المؤسسات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى[1].

سادسا – برامج فرق العمل المدارة ذاتيا :وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي ،وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ،وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال ،وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية ،وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركة وليست ثابتة ،ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الانتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

سابعا – برامج حلقات الجودة :يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة ،حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري ،ويتم في هذه الحلقات دراسة العمليات وتحسينها ودراسة مشاكل العمل واقتراح حلول لها ،كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة أن تحققها ،ومن بين تلك الأهداف ما يلي :

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجات الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبقت أن اعتمدتها الإدارة.

ثامنا – برامج الجودة الشاملة :لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها ،وأهم تلك الصفات ما يلي :

1- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة .

[1] المرجع السابق ،ص 279.

2- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.

3- عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها.

4- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.

5- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها .

6- ضعف عمليات الرقابة والتفتيش بالرغم من زيادتها.

7- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم .

8- تسرب العاملين الأكفاء.

9- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات ،والتفصيلات.

ولمواجهة كل تلك الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ،ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الانتاجية كان لابد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة.

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تتعدد العوامل المؤثرة في رضا العاملين ،فمنها المادية ،إذ ساد لمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لرضا العامل عن عمله ،ومنها المعنوية ، إلا أن الابحاث التي قام بها عدة علماء أكدت تأثير العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي ،كما بينت هذه الابحاث أن الرضا الوظيفي يتوقف على الدور الذي تؤديه المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود هدف البقاء والاستمرار.

وهناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومن أهم هذه العوامل ما يلي[1] :

[1] سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،ط2 ،دار وائل للنشر ،عمان ،2006 ،ص ص176-178.

الفرع الأول –الأجور والرواتب :

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

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

– تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

الفرع الثاني – محتوى العمل وتنوع المهام:

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

ويرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم ،ولذلك فإن اشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم[1].

الفرع الثالث – إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة ،إن توكيل أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم ،وهذا ينعكس على الرضا ،والذي يتحقق لهم جراء ذلك ،ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية

[1] المرجع السابق ،ص 177.

والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب عن ذلك ارتفاع مستوى الرضا لديهم.

الفرع الرابع – فرص التطور والترقية المتاحة :

إن المؤسسة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ،إذ أن اشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الحاجات العليا.

الفرع الخامس – نمط القيادة :

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

في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

الفرع السادس – الظروف المادية للعمل :

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

الفرع السايع – عدالة القائد :

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته ،خبراته ،مستواه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه غيره يشعره ذلك بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا[1].

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج الرضا الوظيفي.

[1] المرجع السابق ،ص177.

تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل الذي يكون له أثر سلبي على المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها ومن بين هذه النواتج نذكر ما يلي :

الفرع الأول :الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل.

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

ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات ،إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك على مردوديتها ومن ثم على نموها واستمرارها .لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب ،وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه.وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل ،وعليه فإنهم يرون بأن الرفع من مستوى شعور المورد البشرية بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول "أن المورد البشري الذي يحصل على درجة رضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ،سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح"[1].

بناءا على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل ،فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل والعكس صحيح ،ولقد أثبتت الكثير من الدراسات صحة هذه العلاقة ،ففي دراسة أجريت عام 1955 بإحدى الشركات الأمريكية وهي شركة أنترناسيونال أرفستر

(International Harfaster) وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب وصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى وجد أن معامل الارتباط وصل إلى (-0.37)[2].

[1] محمد سعيد أنور سلطان ،مرجع سبق ذكره ،ص204.205.

[2] شاطر شفيق ،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة بومرداس ،2010 ، ص ص 36.37.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب يتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تخفيض تكاليف المؤسسة الناتجة عن التغيب عن العمل ،حيث أن زيادة مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يجعلها أكثر تعلقا بعملها ومؤسستها ،وهو ما يعني انخفاض معدلات تغيبها.

الفرع الثاني : الرضا الوظيفي ودوران العمل.

يعرف دوران العمل على أنه " التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة" أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل ،فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها.

ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي[1] :

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرص عمل أفضل خارج المؤسسة.
- الإحالة على التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر منها :

***تكاليف التعيين** :وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل تكاليف الاعلانات ،الاختبارات...الخ.

***تكاليف التكوين** :وهي تضم مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

***تكاليف الفصل** : وهي تتمثل أساسا في التعويضات المالية التي تمنح للموظفين الذين يتم فصلهم.

[1] المرجع السابق ،ص 37

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ،ففي حالة توظيف موظفين جدد يتتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها .

الفرع الثالث :الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

تعرف ضغوط العمل على أنها" الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات ،ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل ،وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل :

الفرع الأول –هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل : يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل الموظف ينظر إلى وظيفته بافتخار وعلى أنها مصدر للتحدي والإثارة حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للموظف ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل وهو ما يزيد من ثقته .كما أن ضغوط العمل تجعل الموظف أكثر تفكيرا وتركيزا في العمل ،وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي ،ولقد لقي هذا الإتجاه تأييدا محدودا لدى الباحثين في الدراسات التطبيقية[1].

الفرع الثاني–هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي :لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا كبيرا من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية ،حيث توصل كل من ستيفي وجونز (Steffy and Jones) **عام 1988** إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل ،إذ يترتب على ضغوط العمل أثار ضارة على صحة الموظف في بيئة العمل .

وتبين أيضا في دراسة أجراها كاربان (Karruppan) عام 1994 168 موظف يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية ،أن فقدان الموظف للدعم من قبل الرؤساء والزملاء وفقدانها للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية ،وكذا إلتزامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي وبإحساسها بضغوط العمل بدرجة أعلى .

[1] المرجع السابق ،ص 122.

وذكر أيضا أريس وأرنيت (Harise and Arnethe) عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ،وما يترتب عن ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض الإنتاجية.[1]

[1] ايمان جودة ،رندة الياقي ،ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه الديموقراطي وعدم الرضا الوظيفي ،مجلة جامعة دمشق ،المجلد18 ،عدد 1، سورية 2002 ، ص.ص (78-79).

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي ،فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء ، لكونه ظاهرة سيكولوجية كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة ،ويعتبر من أحد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه العمل الذي يمارسونه ،لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع ولكل منها وجهة نظر خاصة بها ،كما تم استخلاص طرق قياس الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد عن العمل الذي يقومون به ،والرضا هذا هو ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

تمهيد .

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في مختلف الدراسات الادارية ،وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة ،فالأداء هو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر ،وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية ،

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي وتقييمه من أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسة ،ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء موظفيها وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي تنصب حوله جهود المؤسسة كونه يشكل أهم أهدافها ،ولمعرفة مدى كفاءته تقوم المؤسسة بتقييمه لكي تعرف مكامن القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد لضمان مستوى أداء عند التطلعات.

لذلك ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى الأداء والتعرف على مفهومه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه ،بالإضافة إلى محدداته وطرق تحسينه ،ومفهوم تقييم الأداء والطرق المستعملة في تقييمه والمشكلات التي ترافقها ،كما تطرقنا أيضا إلى تأثير بعض النواتج على الأداء. وذلك من خلال ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للموظفين.

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي وعلاقته بنواتج العمل.

المبحث الاول :ماهية الاداء الوظيفي.

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها ،وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع مستوى الأداء لدى عمالها ،وسنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الأبعاد التي تتعلق بالأداء الوظيفي ،.

المطلب الاول: مفهوم الاداء الوظيفي و عناصره.

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول :تعريف الأداء الوظيفي.

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام ،والذي يمكن توضيحه من خلال التعريف التالي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل ،كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة" .

ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".[1]

و حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل للأداء الوظيفي للأفراد ، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها،أويشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أماالأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[2]

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص267.

[2] راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".[1]

و في تعريف آخر للأداء الوظيفي فهو" تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".[2]

ويعرفه صقر عاشور بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ،ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أبعاد الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ،نوعية الجهد ونمط الأداء "[3] .

كما عرفه نيكولاس على أنه "نتاج السلوك ،فالسلوك هو نشاط يقوم به الأفراد ،أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك"[4].

أما توماس فقد عرفه على أنه "التفاعل بين السلوك والانجاز (ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل) ،أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ،على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"[5].

وكتعريف شامل للأداء الوظيفي ،فهو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة[6].

الفرع الثاني : عناصر الأداء الوظيفي.

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:[7]

أولا–المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

ثانيا –نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

---

[1] كامل بربر،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداءالتنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

[2] هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص 195.

[3] أحمد صقر عاشور السلوك الانساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2005، ص25.

[4] عبد الباري إبراهيم الدرة ،إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر ،1999 ،ص209.

[5] عبد الباري إبراهيم الدرة ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر ،2003 ،ص26.

[6] راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000 ،ص 215.

[7] أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 34 .

ثالثا – كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعا – المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثاني: محددات الاداء الوظيفي.

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية[1]:

أداء الفرد = الدافعية+ القدرة + الدعم التنظيمي+ الإدراك.

الفرع الأول :الدافعية .

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء ،وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة ،والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

الفرع الثاني: القدرات.

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله ،مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات ،القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح ،وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ،ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب ،التعلم ،ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

[1] زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، غير منشورة.، ص ص (97-101).

الفرع الثالث: الدعم التنظيمي.

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

الفرع الرابع :الإدراك.

يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

المطلب الثالث : معايير الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

يتطلب الأداء وضع معايير يجب على العاملين في المؤسسة التقيد بها لضمان مستوى أداء يناسب التطلعات ،وفي نفس الوقت تضع المؤسسة في الحسبان مجموعة من الطرق لتحسين الأداء ،وفي هذا المطلب سنتطرق لكل من معايير الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

الفرع الأول :معايير الأداء الوظيفي .

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء ،بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور ،تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء ،ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم ،أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام[1]

[1] المرجع السابق ،ص 100

الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة ،وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي [1]:

أولا –الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج ،لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة ،وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للانتاج ،الأهداف والتوقعات.

ثانيا –الكمية :هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها ،وفي الوقت ذاته لا يقل من قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطأ الأداء ،مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ،تدريب وتسهيلات.

ثالثا –الوقت :ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ،مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ،لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ،ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي :المواد ،المعلومات ،الأفراد ،الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ،فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ،لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعي :

- كمية العمل المطلوب القيام به.
- عدد العمال اللازمين لانجاز العمل.

رابعا –الاجراءات : هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ،لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز

[1] شامي سعيدة ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية "تسيير المنظمات" ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة بومرداس ،الجزائر ، 2010 ،ص73.

العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ،إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ،سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ،وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ،ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين[1].

الفرع الثاني :طرق تحسين الأداء الوظيفي .

يوجد العديد من الأساليب والوسائل التي تساعد في تحسين الانتاجية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ،وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي ،العنصر البشري ،الآلات والمعدات ،التكنولوجيا المستخدمة ومن تلك الوسائل ما يلي [2]:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب .
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين .
- الإدارة بالأهداف .
- المشاركة والعمل الجماعي .
- تصميم العمل .
- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل .
- استخدام أساليب عمل محسنة .

ويتطلب تحسين أداء أي مؤسسة توازن العناصر الأربع التالية : الجودة ،الانتاجية ،التكنولوجيا ،التكلفة ، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار.

[1] المرجع السابق ،ص 73.
[2] المرجع السابق ،ص 74.

المبحث الثاني: تقييم الاداء الوظيفي للموظفين.

بعد أن يتم اختيار الموظفين والتحاقهم بوظائفهم، وتدريبهم على أدائها، وبعد مدة من الزمن من العمل يصبح من الضروري مراجعة أدائهم، للتأكد من مدى كفاءتهم الإنتاجية، لذا فإن المنظمات تهتم بتبني الوسائل المناسبة لتقييم أداء موظفيها بصورة دورية

ويعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يُحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري تعددت التعاريف و المصطلحات

المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء الوظيفي وأهميته.

الفرع الأول :تعريف تقييم الأداء.

تعددت المفاهيم و المصطلحات حول تقييم الأداء، و ذلك نظرا للبحوث الكثيرة و المتعددة، و هذا دليل على اهتمام الباحثين و الدارسين به و ذلك نظرا لأهميته البالغة و عليه نعرض بعض المفاهيم حول تقييم الأداء و منها:

يعرف **القحطاني** تقييم الأداء بأنه " تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى[1] ".

ويعرف **ديسلر** عملية تقييم الأداء " بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه [2]"

ويعرف **الحمود** تقييم الأداء بأنه " عملية تُعنى تحديداً بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما ،وذلك عن طريق مقارنة أداء الموظف الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف. وتتمثل هذه العملية تطبيقيا بتعبئة نماذج تقييم الأداء الوظيفي[3] ".

[1] القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل.الرياض ،ط2 ،1429هـ: ص162

[2] ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية. (ترجمة محمد سيد عبدالمتعال)، دار المريخ للنشر،الرياض، الطبعة الثامنة،2009،ص322

[3] الحمود، أحمد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق – المعوقات – البدائل. الإدارة العامة، . (1415هـ). ص 307

"تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ".[1]

تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما ، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.[2]

و من خلال التعاريف السابقة نصيغ التعريف التالي:

" تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من اجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آنيا وفي المستقبل".

و لابد أيضا ادراك أن هناك خلط في مفاهيم المصطلحات الآتية :

1. **قياس الأداء** : والذي يعني مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المعياري .
2. **تقييم الأداء** : ويعني إعطاء قيمة للأداء المحقق من خلال معرفة الإيجابيات والسلبيات .
3. **تقويم الأداء** : يعني معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق وإزالة الانحرافات.

الفرع الثاني :أهمية تقييم الأداء الوظيفي .

وتكمن اهمية تقييم الاداء في ارتباطه بالعديد من السياسات و قرارات ادارة المنظمة و تاثير تلك السياسات و القرارات على نتائج تقييم الاداء و منها[3]:

1- تخطيط الموارد البشرية ،فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لاعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة و التي يجب ان تظهر بدورها الملامح و السمات الرئيسية للقوى العاملة و تقدير متطلبات المستقبل.

2- اعادة تشكيل البناء التنظيمي ،اذ يمكن ان يعد تقييم الاداء مرشدا او دليلا لاعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء الامكانيات المتاحة من القوى العاملة.

[1] أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 371 .

[2] عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال،ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004، ص56.

[3] مهندس محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمناقسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، مصر، طبعة الاولى، 2007،ص.ص(229.230)

3- اتخاذ القرارات في زيادة الاجور و الترقية و انهاء الخدمات و منح العلاوات و المكافات التشجيعية و الحوافز...وذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة من التقييم.

4- الحكم على مدى فاعلية الاختيار ،فقرار اختيار فرد و تعيينه في عمل معين يفترض ان اداء هذا الفرد المختار اكثر فاعلية من اداء اولئك الذين لم يقع الاختيار عليهم.

5- متابعة و تقييم التدريب و مدى استفادة الافراد من برامجه، فقرار تدريب الافراد و تنميتهم، يفترض ان ادائهم سيكون اكثر كفاءة بعد انتهاء برنامج التدريب عما كانوا قبله، كما تعتبر نتائج تقييم الاداء اهم عناصر التكامل في مدخلات التدريب، فقد يكشف تقييم الاداء عن حاجة بعض العاملين لبرامج تدريبية محددة.

6- تعديل سلوك و اتجاهات الافراد عن طريق استخدام تقييم الاداء كمعلونات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فتتيح له تعديل سلوكه و اتجاهاته او الابقاء على السلوك الفعال.

7- يؤدي تقييم الاداء القائم على اسس موضوعية عامة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

8- منظومة تقييم الاداء تؤدي الى اشعار العاملين بالمسؤولية.

9- تقييم الاداء يعظم العلاقة بين العاملين و ادارة المنشأة نتيجة وجود اسس موضوعية و عادلة في التقييم و تجنب المحاباة و الاهواء الشخصية، مما يؤدي الى تقوية علاقات العمل و دعم الثقة بين العاملين و ادارة المنشأة.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

عملية تقييم الاداء ليست بالامر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة، و على الرغم من اختلاف خطوات تقييم اداء العاملين لكننا من الوجهة الاستراتيجية نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي[1]:

الفرع الأول : تحديد متطلبات التقييم و اهدافه.

[1] عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان' الطبعة الثانية،2006، ص105.

يجب ان تعرف ادارة الموارد البشرية ما الذي نريد أن تقيمه في أداء الموظف. اذ لا بد من تفكيك اداء الموظف الى اجزاء

محددة حتى تستطيع الادارة ان تخصص من المعاير ما يمكن ان يقيس هذه الاجزاء. و يمكن استخلاص هذه الاجزاء من نموذج " وصف الوظيفة ". و قد تندرج هذه الاجزاء في عدة تقسيمات مثل:نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الاخرين، درجة الابتكار في الاداء ... و في بعض الاحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة. و مهما يكن الامر فان على ادارة الموارد البشرية و بالتعاون مع الادارات الاخرى ان تحدد بشكل دقيق و منذ البداية البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها و مدى ارتباطها بالاهداف الاساسية للمنظمة و ماهو الهدف من عملية التقييم و لا بد ان تقوم الادارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين و العاملين على حد سواء.

الفرع الثاني : اختيار الطريقة المناسبة للتقييم.

بالرغم من وجود اكثر من طريقة واحدة لتقييم اداء العاملين الا ان اختيار الطريقة المناسبة امر جدير بالاهتمام لان الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف و رئيسه. و ليس مستغرب ان يكون لدينا عدة نماذج و طرق للتقويم في اطار المنظمة الواحدة.فقد يكون لدينا نموذج تقويم اداء رجال الانتاج يختلف تماما عن نموذج تقويم رجال المبيعات او الموظفين الاداريين او المهندسين.

الفرع الثالث : تدريب المشرفين.

يجب تدريب المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة و عادلة و كيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، و ذلك لان أي

خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، و على انتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، و المكافات،و العلاوات،او تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا.

الفرع الرابع : مناقشة طرق التقييم مع الموظفين.

قبل تنفيذ عملية التقييم التقييم يجب ان يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، و اهداف هذا التقييم، و ما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم و الفوائد المتوقع الحصول عليها، و انعكاساته على مستقبل الموظف[1].

الفرع الخامس : وضع معايير للمقارنة. الهدف من تقييم الاداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل و هذا يعني ان هذه المتطلبات يجب ان تحدد مسبقا في معايير كمية، او نوعية، او زمنية، و قياس سلوك الموظف و اداءه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي او الانفعال للرئيس [2]

الفرع السادس : مناقشة نتائج التقييم مع الموظف.

لازال الكثير من المديرين في وطننا العربي يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين و هذا شيء يجب ان لا يحدث. اذ من حق الموظف ان يعرف نتائج التقييم و ان يعرف جوانب القوة و الضعف في ادائه، و ان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ماهو متوقع منه من قبل الادارة.فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق اخرى لاشباع رغبته في هذا المجال. و قد يتوصل الى نتائج غير دقيقة الامر الذي ينعكس سلبا على ادائه بشكل مباشر.

الفرع السابع : اتخاذ القرارات الادارية.

و تتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل، او اعادة التكيف الوظيفي، او الترقية، او الفصل ..الخ

الفرع الثامن : وضع خطط تطوير الاداء مستقبلا: و تبرز اهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط له مستقبلا. و على الرئيس في هذه المرحلة ان يحدد جوانب التطوير. و قد تتحدد هذه الجوانب في واحدة او اكثر من متطلبات العمل، مثل:

* الجانب الفني.

* سلوكيات الاداء و التعاون مع الزملاء و الرؤساء.

* رفع كفاءة الاتصالات.

* رفع كفاءة اتخاذ القرارت.

[1] المرجع السابق، ص 53.

[2] المرجع السابق ،ص106

المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء الوظيفي.

يتبين لمن يتفحص إدارة الموارد البشرية أن هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء. وسنحاول فيما يلي تقديم عرضا لأهم هذه الطرق وتتمثل فيما يلي[1] :

الفرع الأول :طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale.

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا. ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون.... و تحدد الدرجات على أساس (1 - 5) أو (1 – 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و (5) أو (3) أعلى درجة. و يصور لنا الشكل رقم (1– 6) نموذج لهذه الطريقة.

و رغم سهولة هذه الطريقة و انخفاض تكاليف أعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة ،الى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم . و أخيرا قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة الراد تقويمها[2].

والشكل التالي يوضح هذه الطريقة :

[1] المرجع السابق ،ص110.

[2] المرجع السابق ،ص110.

شكل رقم (2–6) يمثل : نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني "

الشركة العامة ..... استمارة تقييم أداء الموظفين اسم الموظف.....عنوان الوظيفة.....التاريخ.../.../..... القسم : ..... القائم بالتقويم:					
العناصر	درجات التقويم				
	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	متميز (5)
نوعية الأداء (الدقة / الموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف و التوجيه					
الانتظام و الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء و الرؤساء					
إتباع التعليمات و الأنظمة					
رئيس القسم ..... التاريخ../../ التوقيع ..... مسؤول إدارة الموارد البشرية .....التوقيع.....					

المصدر :المرجع السابق ،ص110.

الفرع الثاني : طريقة الترتيب Ranking Scale.[1]

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء ،إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر ،وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام ،أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية ،كما

[1] ربايعة علي ،إدارة الموارد البشرية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003 ، ص93.

أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية ،في علاقة المقيم بالفرد العامل ،ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم

أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية ،في علاقة المقيم بالفرد العامل ،ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم

لتقليل التحيز.

الفرع الثالث :طريقة الوقائع الحرجة Critical Incedent Method.

يقوم تصميم مقياس هذه الطريقة على تحديد الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف ،وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين ،وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والغير مرضي له ،وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله[1].

و تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي و أن عملية التقويم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم ، الا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف ،وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة و تقليل الانجازات الايجابية .

الفرع الرابع :طريقة قائمة الاختبار Checklist Method.

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة " بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة . ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

[1] خضير كاظم محمود ،إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2007 ،ص164.

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال و يمثل الشكل التالي صورة لهذه الطريقة[1] .

الشكل رقم (2–7) يمثل : شكل يمثل طريقة قائمة الاختيار

التعليمات : ضع علامة ( ) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف .		
اسم الموظف ..... القسم :		
اسم القائم بالتقويم : .....التاريخ : ../../.....		
وزن الأهمية للسؤال	**العبارات او الأسئلة**	**ضع العلامة في المكان المناسب**
		نعم **لا**
( )	1- يقوم بأعمال خارج أوقات الدوام إذا طلب منه ذلك.	☐ ☐
( )	2- حريص على تنظيم و نظافة مكان العمل.	☐ ☐
( )	3- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	☐ ☐
( )	4- يخطط لعمله مسبقا .	☐ ☐
( )	5- يتبع القواعد و التعليمات الإدارية.	☐ ☐
	6- لديه القدرة على المبادأة و الابتكار.	☐ ☐
( )	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر :عادل حرحوش ،مرجع سابق ،ص111.

الفرع الخامس :طريقة التقرير المكتوب Essay Method.

تشبه هذه الطريقة طريقة الوقائع الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وملاحظاته على هذا الأداء وحكمه على مستواهم معتمدا على ذاكرته ودون الاستناد إلى أجندة أو قائمة

[1] عادل حرحوش ،مرجع سابق ،ص110.

يسجل فيها الأحداث الجوهرية،كما هو الحال في حالة طريقة الوقائع الحرجة،وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات المشرف وتصنيفها طبقا لعناصر معينة،كتقبل النقد ،وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء ،وحاجة المرؤوس إلى التدريب ...الخ[1].

الفرع السادس :طريقة التدرج البياني السلوكي:

Behaviorally anchored rating Scales (BARS)

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تناولناها في البداية، ولكن بإدخال الامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه[2].

وعليه فإن هذه الطرقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل)مثلا لدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله...).

ويتم التقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير إلى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى.

وتتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقويم فيما يلي:

أولا: تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبين هما:

- تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة Bars (مثل تحديد الأهداف وإنجازها، تطوير قدرات المرؤوسين...).
- توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة.

ثانيا: تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقويم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:

[1] مشعلي بلال ،دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة سطيف ،الجزائر ،2011/2010 ، ص22.

[2] عادل حرحوش ،مرجع سبق ذكره ص111.

- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقويمها (كل مسؤولية على حدة).
- إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته، في انجاز المسؤولية المقررة.

ثالثا: تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستنادا على عمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلا بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة، وعلى ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها والتجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها.

ويضح الشكل رقم (2-3) نموذجا لهذه الطريقة لوظيفة مبرمج حاسب آلي لعينة من السلوك الوظيفي (مسؤولية إنجاز المهام).

وتتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقويم أداء الموظف وأن مقاييس التقويم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة وبالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جدا، ولغاية ضعيف)، غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب، لعل أبرزها أن ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى فضلا عن أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إلى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم ووفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

والشكل التالي يوضح هذه الطريقة :

شكل رقم (2-8)

نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي BARS في تقييم أداء مبرمج حاسب آلي

اسم الموظف.....القسم.....		
اسم القائم بالتقويم.....التاريخ...../...../.....		
التعليمات: اقرأ مجموعة السلوكيات التالية لعمل الموظف ثم ضع علامة صح (√) أمام الحالة التي تنطبق عليه أكثر من غيرها.		
درجات القياس		
ممتاز	10 -	- يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية، وينجز كل المهام بطريقة رائعة.
	9 -	
جيد جدا	8-	- يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية، وينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
	7-	
	6-	
جيد	5-	- المبرمج قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام.
	4-	
متوسط	3-	- يواجه المبرمج صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهام متأخرة.
	2-	
ضعيف	1-	- يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات، وينجز

		المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.

المصدر :المرجع السبق ،ص111.

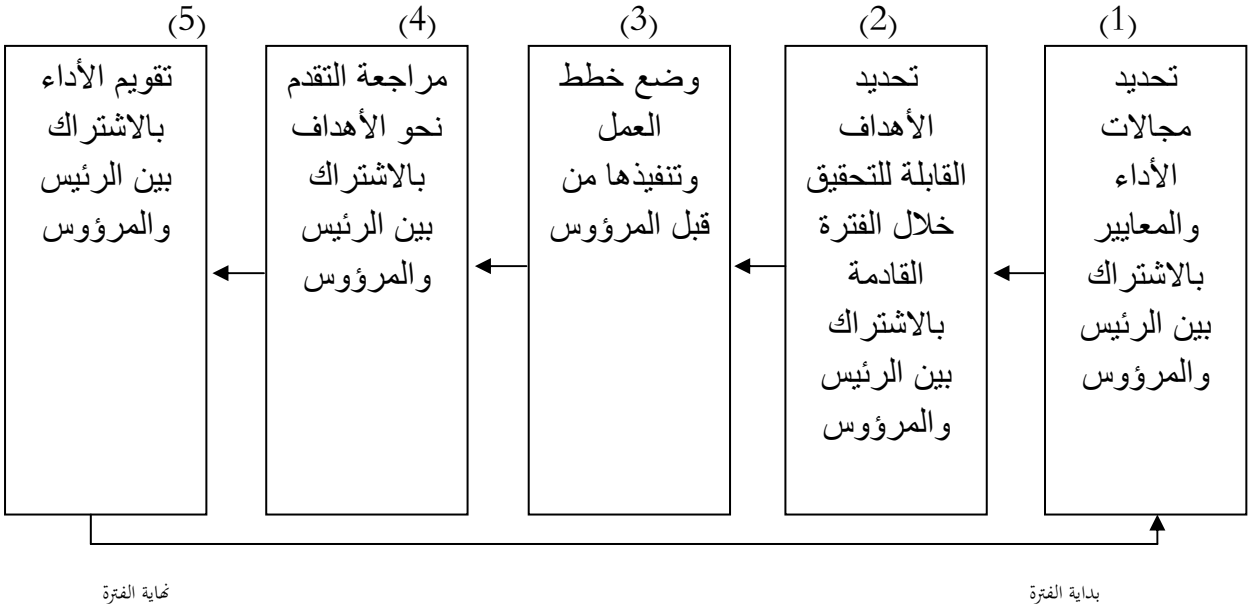
الفرع السابع :طريقة الإدارة بالأهداف[1] Management By Objectives .

تقوم طريقة الإدارة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم. كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار. ,مما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا على التقويم بعد الأداء.

وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم (2–9)

خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر :عادل حرحوش ،مرجع سابق ،ص112.

[1] المرجع السابق ،ص112.

ويتبين من هذا الشكل أن تقويم الأداء (الخطوة الخامسة) هو عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك رئيسه في تحديدها. والأصل أن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن فترة زمنية محددة مسبقا، ومعززا موقفه بحقائق رقمية. وقم يقدم ذلك في تقرير إلى رئيسه المباشر ليناقشاه معا ويحددان سبل تحقيق الأداء ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل من أجل تفاديهما ثم يتفقان على أهداف أخرى... وهكذا[1]....

المطلب الرابع: مشكلات عملية تقييم الأداء.

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها [2]:

أولا – يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ،لأن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.

ثانيا – توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة ،إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة لعملية التقييم ،لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسن وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.

ثالثا – تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم ،وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.

رابعا – توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.

[1] المرجع السابق ،ص112.

[2] عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي – ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2005 ،ص 371.

خامسا – توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أداءهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذووا الأداء الجيد ،وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.

سادسا – غالبا ما يصعب ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الانتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

الفرع الثاني :علاج مشاكل تقييم الأداء .

يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد [1]:

أولا – تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والخاضع للتقييم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.

ثانيا – ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقييمة لهذا الأداء.

ثالثا – ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

رابعا – مناقشة نتائج التقييم مع كل من تم تقييم أدائه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقييم.

خامسا – فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.

سادسا – ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمؤسسة.

[1] المرجع السابق ،ص372.

المبحث الثالث :أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

بما أن الأداء الوظيفي هو من أهم العوامل التي تركز عليها المؤسسة وتسعى جاهدة لتحسينه ،قمنا في هذا المبحث ومن خلال ثلاثة مطالب بدراسة تأثير كل من الرضا الوظيفي ،الحوافز والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول :الرضا الوظيفي وأثره على الأداء.

لقد فسرت مدرسة العلاقات الانسانية الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء من جانب واحد إذ اعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على المتغير الثاني التابع له ،في حين أن الفكر الإداري الحديث وما توصل إليه في هذا المجال يقف على ثلاث اتجاهات أساسية تكون العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وهي [1]:

الاتجاه الأول :يقر أو يدعي أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء .

الاتجاه الثاني :يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا .

الاتجاه الثالث : يرى أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

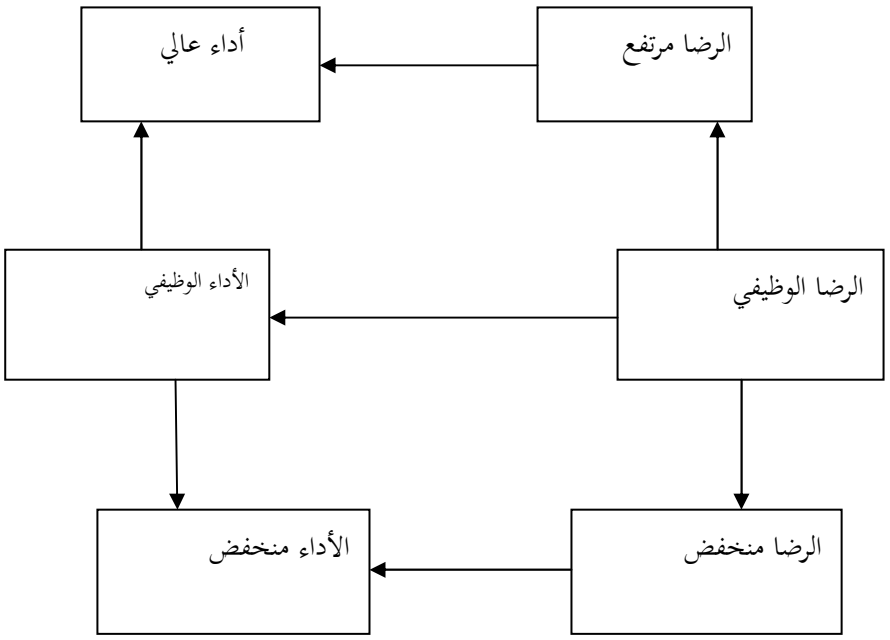
الفرع الأول : الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء

[1] عمر سرار ،الرضا عن العمل وأثره على الأداء ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،معهد العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2003 ،ص164.

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل ،بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له ،ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتناناته لوظيفته ومنظمته ،فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه [1].

وحسب هذا الاتجاه فإن العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة طردية يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (2–10) يوضح أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي .



المصدر :نبيل الحسيني النجار ،مدحت مصطفى راغب ،ص171.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه لبذل الجهود والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ،والعكس بالنسبة للاتجاه الثاني.

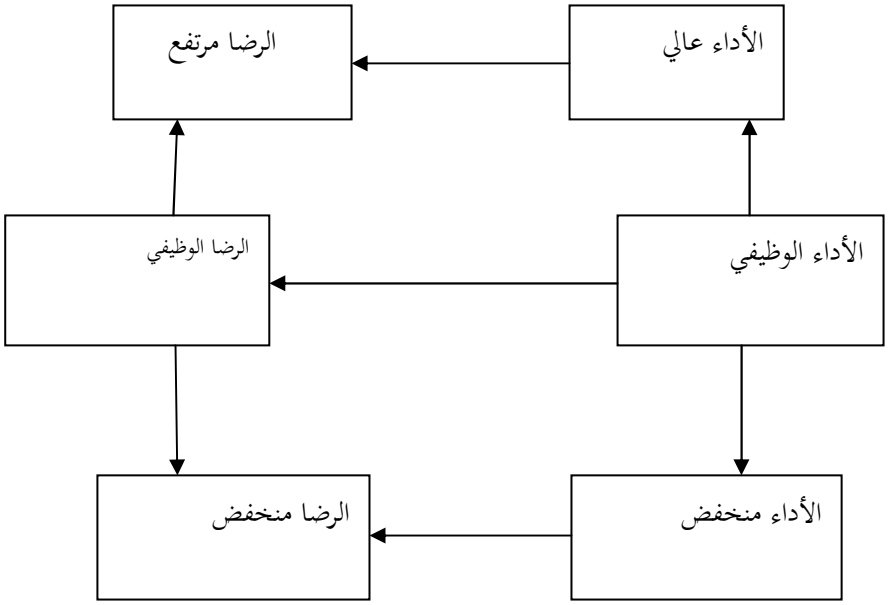
[1] محمد سعيد أنور سلطان ،مرجع سبق ذكره ،ص244.

الفرع الثاني :ارتفاع الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا .

يبرر أصحاب هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا ،ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة ،أي تحقق رضاه عن العمل[1] .

ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي :

الشكل رقم (2–11) يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي.



المصدر :عزيون زهية ،نفس المرجع السابق ،ص134.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير ،ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم ،وبالتالي ضمان تحقيق الرضا لدى الفرد العامل.

الفرع الثالث :يرى أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر ،فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف

[1] عزيون زهية ،مرجع سبق ذكره ،ص133.

،صفات متعلقة بالوظيفة ،صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة ،وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه [1].

المطلب الثاني :الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي.

قبل التطرق إلى أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لا بد من التعرف على الحوافز ،أنواعها وأهدافها.

الفرع الأول :تعريف الحوافز :

هو المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم ،وذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية ،وخلق حاجات جديدة لديهم ،والسعي نحو إشباع تلك الحاجات ،شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد[2].

الفرع الثاني :أنواع الحوافز : يتم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي :

أولا) الحوافز الإيجابية :هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد ،وتتكون من :

أ–الحوافز المادية : تتمثل الحوافز المادية في الأجور والعلاوات السنوية ،والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في المعيشة ،والمكافآت والمشاركة في الأرباح ،وتتشكل من الأجر على أساس الساعة ،أو الأسبوع أو اليوم او السنة ،إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء.

ب–الحوافز المعنوية :تتمثل الحوافز المعنوية في الترقية وتقدير جهود وتقدير جهود العاملين ،وإشراك العاملين في الإدارة ،وضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات

[1] نور الدين شنوفي ،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2005 ،ص204.
[2] اللوزي موسى ،التطور التنظيمي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003 ،ص151.

ثانيا) الحوافز السلبية :ويقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ،قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه ،أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

الفرع الثالث :أهداف الأداء :لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالآتي [1]:

أ–تحسين الانتاجية.

ب–إبراز أنشطة المؤسسة.

ت–رفع الرمح المعنوية للعاملين.

ث–الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

ج–مكافأة الأداء المتميز.

د–تشجيع الأداء والابتكار الجديد.

هـ–تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

الفرع الرابع :الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي.

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين ،فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز ،ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة

[1] غازي حسن عودة الحلاية ،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،2013 ،ص16.

والصورة المأخوذة عنه ،وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه ،إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين ،نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل ،وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل .أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف ،فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته ،فتكون الحوافز أوجدت حلولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية ،تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لمؤسسته.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الانتاجية والدوافع المتمثلة في ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد ،فالإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الانتاجية للفرد .والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة[1].

ويذكر (Bratton and Gold .1999) أهداف أساسية ثلاث لإدارة الحوافز كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي :

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة .
- تحسين وتطوير مستويات الأداء للموظفين .
- تطويع القوانين والتشريعات المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هنالك تعارض مع حقوق العاملين.

ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضمانة لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء المنظمة ،والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها وتخفيض من دوران العمل ،وتسرب الكفاءات من المنظمة ،مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف[2] .

[1] سليمان الدروبي ،التحفيز عن طريق إدراك الذات ،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2006 ،ص 160.
[2] المرجع السابق ،ص160.

وهناك العديد من خطط التحفيز ومنها مثلا برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة .

كما نجد أن هنالك حاجة لخطة ناجحة للحوافز ومتكاملة تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته ،تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي رضا وظيفي للفرد وتنمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.

قبل التطرق إلى أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي نتطرق أولا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.

الفرع الأول :تعريف الثقافة التنظيمية.

نتطرق أولا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ،حيث تعرف بأنها "هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية

وتحدد سلوكهم وتأثر في أدائهم وإنتاجيتهم"[1].

الفرع الثاني :خصائص الثقافة التنظيمية .

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها بمجموعة من خصائص الثقافة العامة من ناحية ،ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ،وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى ،ويمكن تحديد هذه

الخصائص كالآتي [1]:

[1] مصطفى محمود أبو بكر ،دليل التفكير الاستراتيجي ،وإعداد الخطة الاستراتيجية ،الدارالجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2000 ،ص 131.

أولا) الإبداع والمخاطرة :درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

ثانيا) الانتباه للتفاصيل :الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

ثالثا) التوجه نحو الناس :درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل الإدارة.

رابعا) التوجه نحو الفريق :درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

خامسا) العدوانية :درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم ،لا سهولة وودية التعامل معهم.

سادسا) الثبات :درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد ، يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز ؛وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم ،ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من

(Peters and Watermann) حيث قاموا بتحديد ثمانية خصائص تميز المؤسسات الناجحة إضافة إلى عشر

معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي[2] :

- ضرورة خلق مناخ يسمح للفرد بالقيام بعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله ويجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لعملهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

[1] ماجدة العطية ،سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة ، ط 1 ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003 ،ص 326.

[2] إلياس سالم ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "الشركة الجزائرية للألمنيوم" ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2006 ،ص84.

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم تحكم سلوكاتهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة تحقيق النمو والأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمات الأعمال .
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة .

إضافة لهذه المعتقدات يرى بعض الباحثين أن لثقافة المنظمة دورا أساسيا في تحقيق أداء متميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية[1]:

- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح المجال للأفراد للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما من شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظ همم الكسالى ،حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة .
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم وتفانيهم في أداء عملهم وتحقيق الأهداف المسطرة.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على تنظيم محدود للمستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية ،فهذا النوع من التنظيم يدل على وجود ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف ،وعلى عكس

[1] المرجع السابق، ص86.

التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس فيها ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.

- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات ،مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الابداع لتحقيق الأداء المطلوب.

رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ،إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها ،فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة ،ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

إضافة لذلك فإن هناك أوجها أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء العاملين منها[1] :

- إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية .
- إن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون أنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصيرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا ،أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

[1] المرجع السابق ،ص86.

خلاصة

يعتبر الأداء الوظيفي نتاج جهود الأفراد التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة كذلك في إحداث التغيير المطلوب وتنمية القدرات ،وتحقيق مستويات الاستغلال الأمثل للكفاءات ،لذلك يعتبر تحسين الأداء الوظيفي الهدف الأول لأي مؤسسة ،والذي لا يتم إلا من خلال تقييم الأداء الوظيفي للعاملين الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المؤسسات ،لأن نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد وكفاءة كل من يعمل في المؤسسة وتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته ،وتحديد نقاط القوة والضعف فيه وهذه المعرفة هي الأساس في عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي ،من خلال مراعاة تحقيق رضا العاملين عن طريق المعايير والخطوات التي تصفها المؤسسة بالنسبة للأداء ،وذلك لأجل الإرتقاء بأداء العاملين للمستوى المطلوب.

تمهيد:

تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي قصد تعميق فهم هذين المتغيرين، لكن الدراسة النظرية تبقى ناقصة بدون إسقاط على الجانب العملي، فمن الناحية العملية سنقوم بدراسة تطبيقية لأثر لرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي مؤسسة " سونلغاز" بالمدية.

سوف نتعرض في هذا الفصل من الدراسة إلى قياس أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بمؤسسة "سونلغاز"، وسنقوم بتوضيح أداة الدراسة المتمثلة في تطوير الاستبيان وتحليله بواسطة استخدام نظام "SPSS"، وسيتم دراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق الفروع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

وقد مرت سونالغاز عبر العديد من المراحل, وخضعت لكثير من التطورات و التغييرات عبر الزمن, وفق ما تمليه الضرورات و المتطلبات البيئية.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمؤسسة الأم و أهميتها.

إن التعريف بمؤسسة سونلغاز يتطلب منا في المقام الأول ذكر مختلف المراحل التي مرت بها و خصائصها و عرض أهميتها على المستوى الوطني, وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة بالاظافة إلى مدى أهميتها.

الفرع الأول : التطور التاريخي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

أولا) مرحلة (1944–1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام1947 , حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي Le bon وسميت باسمه Company Le Bon ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

ثانيا) مرحلة (1947–1969) : في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ: 05 جوان 1945.

ثالثا) مرحلة (1969–1991) : وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مجمع سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم: 69/54 المؤرخ في 29 جويلية1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ:

10أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

رابعا) مرحلة (1991-2004) : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر ب : % 20 من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

خامسا)مرحلة ما بعد 2004: تحولت إلى شركة ذات أسهم بعد ما كانت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت، بإعادة هيكلة نفسها على شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية :

-سونلغاز إنتاج الكهرباء.

-مسير شبكة نقل الكهرباء.

-مسير شبكة نقل الغاز.

وتميزت هذه المرحلة بنشاط كثيف على جميع الأصعدة حيث انطلقت إعادة الهيكلة و التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006, على النحو التالي :

-الجزائر العاصمة.

-منطقة الوسط.

-منطقة الشرق.

-منطقة الغرب.

الفرع الثاني : أهمية مؤسسة سونلغاز.

تعتبر مؤسسة سونلغاز SPA من أهم المؤسسات على المستوى الوطني, حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل التراب الوطني, ما أهلها لأن تكون من المؤسسات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني, فهي تحقق المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه, لتكون من المؤسسات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير استعمال الطاقتين الكهربائية و الغازية على مستوى قطاع الطاقة, وما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطنين أو للاقتصاد الوطني, نبقى في مجال الترتيب حيث نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة على المستوى الإفريقي من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه, كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة و تعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين, حيث يمتد نشاطها عبر مراكز و وكالات التوزيع المنتشرة كامل التراب الوطني من ولايات, بلديات, قرى... مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الاقتصاد الجزائري, حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلد فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى عزز من مكانة هذه المؤسسة.

الفرع الثالث : أهداف سونلغاز SPA

إن أبرز ما تهدف إليه مؤسسة سونلغاز هو

-إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

-نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية, وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.

-تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

-تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز SPA.

-تطوير كل شكل من أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع المؤسسات محلية أو أجنبية.

-إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل مؤسسة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

وإلى جانب كل هذا تضمن سونلغاز SPA بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به[1].

الفرع الرابع : مهام سونلغاز SPA.

يتركز النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع, حيث تستعمل المؤسسة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية, وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي, مما تجدر الإشارة إليه أن عملية إنتاج الغاز تختص بها مؤسسة سونا طراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونلغاز, حيث أن المؤسسة تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سونا طراك.

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز (المؤسسة الأم).

إن مؤسسة سونلغاز تضم عدة مديريات فرعية وتضم عمالة وفيما يلي نتعرض لكل من الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية بها.

الفرع الأول : تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز.

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز وظائف عدة تتمثل في وظيفة المدير العام, الأمانة العامة, مستشار قانوني, ونظرا لكبر حجم المؤسسة وتشعبها, يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد, وتتفرع سونلغاز إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها وفيما يلي عرض مختصر لما يحتويه الهيكل العام لسونلغاز :

[1] مجلة أصداء, تنشر من طرف المديرية العامة قسم الاتصال, سبتمبر 2002, ص06.

1) الرئيس المدير العام: يعين الرئيس المدير العام بمرسوم رئاسي وبناءا على الاقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة سونلغاز وتسييرها وإدارتها ويساعده ثلاث مدراء عامين الذين يخول لهم مهمة التنشيط, التنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة, ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

2) مدراء عامين مساعدين:الذين تخول لهم مهمة التنشيط, للتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة, ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

3) مديرية الموارد البشرية: تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء

والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل كما أنها تعد عناصر عقيدة التسيير لعلاقات العمل ضمن المؤسسة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون.

4) مديرية المحاسبة ورقابة التسيير: تهيئ وتنشئ نظم التسيير المتوقعة (الأمد القصير والمتوسط) للمؤسسة كما أنها تنجز وتحافظ على الأنظمة الإعلامية الخاصة بالمحاسبة, وتؤمن مسك حسابات المؤسسة وتقوم بالمراقبة المالية و الحسابية.

5) مديرية الإستراتيجية والتنمية: مكلفة بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر و الفرص على المدى المتوسط و الطويل و هي مكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية و التوزيع في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الصناعية و التكنولوجية مع التركيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

6) مديرية الإدارة العامة: تعد وتقوم بتطبيق السياسات العامة والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية: السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

7) مديرية المالية: تقترح وتضع حيز التطبيق السياسة المالية للمؤسسة وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط, كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير الخاطر للمؤسسة.

8) مديرية التنظيم والمعلوماتية: تحدد سياسة تنظيم وإدارة المؤسسة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجيات, دفاتر الشروط).

9) مديرية التوزيع: توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات كما تؤمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يتطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.

10) المديرية المسيرة للنظام الكهربائي: تسيير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي, كما تعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات, التكلفة والآجال.

11) مديرية نقل الكهرباء: إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال, صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

12) مديرية إنتاج الكهرباء: تهتم بتأمين تسيير, صيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المجتمعة التابعة لمؤسسة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة, وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

13) مديرية البحث والتطوير: وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية وكونها تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت والبيئة وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة.

14) مديرية الاتصالات:مهمتها أن تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

15) مديرية التجارة والتسويق: تعد السياسة التجارية للمؤسسة, تتابع وتقيم تطبيقها, كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط, وتساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

16) مديرية نقل الغاز: تمون المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير, نوعية الخدمة, الأمن والتكلفة.

الفرع الثاني: الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

أولا– حجم العمالة:

تعتبر سونلغاز من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية. ومن خلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة, ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عامل في سنة 1980 إلى ما يزيد على 47000 عامل في سنة 2006 . ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط, فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 متبوعة بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 ثم الفروع المحيطية 2747 عونا, أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم.

وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو سونلغاز وتطورها.

ثانيا– الاداء:

سعت سونلغاز إلى التحسين المتواصل لقدرات مواردها البشرية ومؤهلاتها ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة. لهذا, تركز المؤسسة جميع جهودها في التحسين المتواصل و المتصاعد للاداء لمسايرة تطور المهن, وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري.

المطلب الثالث : عرض مبسط لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

إن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية (سونلغاز) تعتبر فرع من أحد فروع المؤسسة الأم وهي تابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط, وسنتعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: نشأة المديرية.

تعتبر سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه, وقد تم إنشاؤها عام 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة, ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.

تضم المديرية 08 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة والفرعية و نذكرها فيما يلي:

أولا – مدير المركز: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير و تنظيم.

ثانيا – الأمانة: تهتم بمتابعة جمع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام و مختلف رؤساء الأقسام.

ثالثا – مكلف بالشؤون القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويمثلها أمام الهيئات القانونية.

رابعا – مهندس السلامة: مكلف بالسلامة الوظيفية أي سلامة العمال أثناء أداء وظائفهم.

خامسا – مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار و المتعاملين.

سادسا – قسم استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها و تسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما و نوعا مع احترام المعايير المعترف بها, و من بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.

-مراقبة المحولات الكهربائية و تموين الوكالات بأجهزة القياس.

-إصلاح أي عطب في العدادات.

-رسم الخرائط الهيكلية الغازية و الكهربائية، و تشمل عدة مصالح:

-بالنسبة للكهرباء:

-المصلحة التقنية للمدية.

- المصلحة التقنية للبرواقية.

- المصلحة التقنية لقصر البخاري.

- المصلحة التقنية لبني سليمان.

- المصلحة التقنية لعين بوسيف.

- المصلحة التقنية لتابلاط.

-بالنسبة للغاز:

- المصلحة التقنية للمدية.

- المصلحة التقنية للبرواقية.

- المصلحة التقنية لبني سليمان.

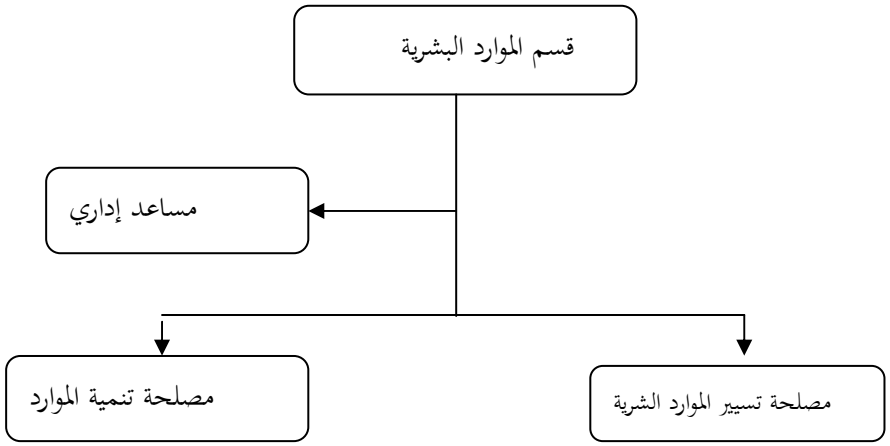
- المصلحة التقنية لقصر البخاري.

سابعا – قسم المالية و المحاسبة: تكمن مهمته في متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون و مصاريف ...الخ.

ثامنا – قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير شؤون المظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة بما في ذلك من تكوين ، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل...الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل و التي تحتوي على كل ما يخص

العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدية 304 عامل منهم 163 بمقر المديرية و المصالح التابعة له. ويحتوي قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية على مصلحتين هما : مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية، فهذه المؤسسة تولي أهمية بالغة فيما يخص تنمية مواردها البشرية والشكل التالي يوضح الهيكل التنيمي لقسم الموارد البشرية:

شكل رقم (3–12) الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.



المصدر قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

الفرع الثالث :مسؤوليات قسم الموارد البشرية في سونلغاز المدية.

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجر من العناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، ومعالجة المطالبات،
- ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين.
- ضمان إدارة شؤون الموظفين الإدارية.
- ضمان أطر التنظيم الإداري والمديرين التنفيذيين لفرع التوزيع.
-الرصد وتحديث ملف الموظفين المحوسبة.

– ضمان الاحتفاظ بسجلات الموظفين الإداريين.

– إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال المهنية وفقا للوائح.

– ضمان ومراقبة والسيطرة على ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

–ضمان التطبيق المتسق للتنظيم والمراقبة تنفيذها.

– يقدم إلى التسلسل الهرمي التشوهات في تطبيق اللائحة.

–التنسيق مع العمالة المركز الطبي و الوكالات الخارجية.

–وضع الميزانية ، وإدارة العقود و لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

–ضمان إقامة الموظفين إحصائية لمديرية توزيع.

– صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

–ضمان جدولة المساهمات الاجتماعية.

الفرع الرابع : قسم تنمية الموارد البشرية و الاداء

– المشاركة في تنفيذ التحليلات والدراسات على تطوير العمالة والموارد البشرية ضمن خطط على المديين المتوسط والطويل.

–توفير وتحديث الإحصاءات الموظفين وإضفاء الطابع الرسمي على توزيع فرع لوحات

–المشاركة في تصميم برامج التنمية المهنية (تطوير أدوات تقييم CEP للموظفين والإشراف على عملية التقييم ....).

–إدارة الرسوم البيانية استنادا إلى معايير ونسب محددة والمصادق عليها من قبل الإدارة العامة.

–تطبيق قواعد وإجراءات الترقية والتقدم، وتقييم نتائج عملية.

– كشف وتقييم احتياجات الاداء الناشئة عن الخطة الوظيفية لمديرية التوزيع.

–تنظيم وتنسيق وإدارة الاداء الجماعي في إطار تنفيذ خطة للمؤشر على الاتجاه للتوزيع.

–رصد ومراقبة توزيع إدارة الاداء.

–اتباع إجراءات التعلم.

–إنشاء الاداء المتوازن.

الفرع الخامس :قسم العلاقات التجارية: تهتم بتسيير طلبات الزبائن، و هي نقطة الوصل بين الزبون و المؤسسة و تضم مصالح موزعة عبر تراب الولاية و هي:

–المصلحة التجارية للمدية.

– المصلحة التجارية للبرواقية.

– المصلحة التجارية لقصر البخاري.

– المصلحة التجارية لبني سليمان.

– المصلحة التجارية لعين بوسيف.

– المصلحة التجارية لتابلاط.

الفرع السادس :قسم الدراسات و الأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية و التكلفة و تحديد المسافة بين الزبون و الشركة، فتحرر بذلك مخطط دراسة، و الذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها، و تشمل التغطية كل بلديات الولاية موزعة كالآتي:

جدول رقم (3-2):يبين تغطية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية لبلدياتها بالكهرباء والغاز.

أقسام استغلال الكهرباء و الغاز	البلديات
المدية	المدية – وامري – حناشة – تيزي المهدي – تمزقيدة – سي المحجوب – الحمدانية – وزرة – حربيل – بن شكاو – ذراع السمار – بعيشون – أولاد بوعشرة
قصر البخاري	قصر البخاري – المفاتحة – سانق – شهبونية – بوغزول – بوعيش – مجبر – أولاد عنتر- أولاد هلال – بوغار – سبت عزيز – أم الجليل - دراق
البرواقية	البرواقية – أولاد دايد – العمارية – سيدي نعمان – أولاد إبراهيم – بعطة – بوشراحيل – خمس جوامع
بني سليمان	بني سليمان – بوسكن – سواقي – جواب – سيدي زيان – سدراية – سيدي زهار – القلب الكبير – بئر بن عابد
تابلاط	تابلاط – العيساوية – ميهوب – مغراوة – الحوضين – مزغنة - العزيزية
عين بوسيف	عين بوسيف – العوينات – سيدي امحمد – أولاد معرف – الكاف لخضر – الربعية – ثلاث دوائر – شلالة عذاورة – شنيقل – عين أوقصير – طفراوات - سغوان

1) **قسم الإمكانيات العامة:** ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المراكز و الوكالات التابعة له فهو يوفر:

-المكاتب.

-سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.

-أجهزة الإعلام.

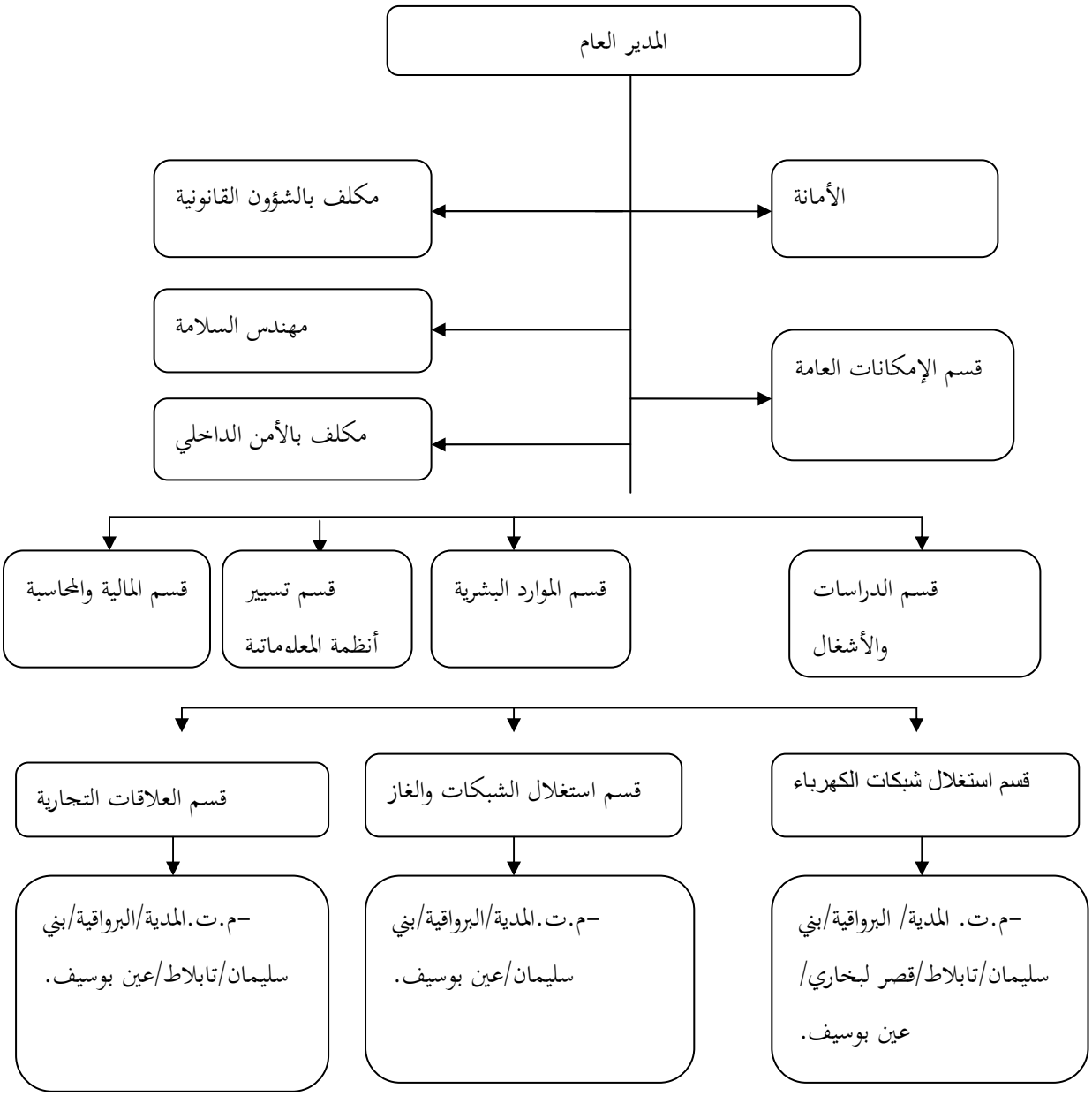
-تجهيزات البناء و الترميمات...الخ.

-معدات العمل.

2) **قسم تسيير أنظمة المعلوماتية:** يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة و توكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة و الخاصة بالمؤسسة و زبائنها و تبويبها من أجل حفظها و سهولة الاضطلاع عليها.

و فيما يلي نقدم المخطط للهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية :

الشكل رقم (3–13) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع لسونلغاز المدية



المصدر. قسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز–المدية.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.

سوف نتطرق في هدا المبحث الى طريقة اختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا الوصف لتحليل هذه الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها وعبرنا عنها تعبيرا كميا وكيفيا. كما اعتمدت في هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الاحصائي واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز.

أولا – عينة الدراسة

قمنا بتوزيع استبيان على عينة حجمها 70 موظف من مؤسسة "سونلغاز" وتم استرداد 58 استبيان ،وهناك 8 غير قابلة للدراسة فهي غير مكتملة.

ثانيا – بناء الاستبانة.

وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول :يتعلق بالبيانات الشخصية :تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة ،من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين الجنس ،الوظيفة ،سنوات الخبرة ،المستوى التعليمي.

الجزء الثاني : ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة ،حيث تضمنت أداة الدراسة 26 عبارة على مقياس ليكرت الخماسي وهي موافق تماما ،موافق ،محايد ،غير موافق ،غير موافق تماما. وتم تقسيم هذا الجزء إلى محورين :

أولا – المحور الأول : تم التطرق إلى الرضا الوظيفي في 16 فقرة تتحدث عن محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ،وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية (موافق تماما ،موافق ،محايد ،غير موافق ،غير موافق تماما).

ثانيا – المحور الثاني :تم التطرق فيه إلى الأداء الوظيفي وذلك في 10 فقرات تتحدث عن الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية (موافق تماما ،موافق ،محايد ،غير موافق ،غير موافق تماما).

المطلب الثاني :الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها ،تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية **SPSS** "وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري وأكثرها تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار .

ولتحليل بيانات الاستبانة تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

– التكرارات والنسب المئوية : وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

– المتوسط الحسابي :هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده.

– الانحراف المعياري:يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهميًة لأنه مفهوم جبري محدد بدّقة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخّلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات.

– استخدام اختبار سيمارنوف لمعرفة ما إذا كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهي كلها إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ثم اختبار الفرضيات من خلال البرنامج الإحصائي .البيانات التي يتم تفريغها وتبويبها وترتيبها من خلالSPSS

– معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة .

-تحليل التباين الأحادي"ف ANOVA "لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس ،الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

المطلب الثالث : صدق الاستبانة والتحليل الوصفي للعينة

سنحاول في هذا المطلب إثبات صحة ومصداقية الاستبانة وتحليل لمختلف البيانات الشخصية .

الفرع الأول :صدق الاستبانة.

أولا – بناء الاستبانة.

– الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل الارتباط أي درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه و الجدول التالي يوضح الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

جدول رقم (3–3) :يوضح معاملات إرتباط العبارات التي تصف عبارات الرضا الوظيفي.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	1**	0.00
2	**0.601	0.00
3	**0.847	0.00
4	**0.927	0.00
5	**0.842	0.00
6	**0.828	0.00
7	**0.825	0.00
8	**0.893	0.00
9	**0.792	0.00
10	**0.822	0.00

11	**0.832	0.00
12	**0.883	0.00
13	**0.819	0.00
14	**0.865	0.00
15	**0.845	0.00
16	**0.832	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم : أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الرضا الوظيفي لشركة توزيع الكهرباء والغاز والدرجة الكلية لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا ومستوى الدلالة (0.05) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح ما بين (0.601) إلى (1) ،هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم (3–4) يوضح معاملات إرتباط العبارات التي تصف عبارات الأداء الوظيفي.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	1**	0.00
2	**0.861	0.00
3	**0.891	0.00
4	**0.776	0.00
5	**0.730	0.00
6	**0.859	0.00
7	**0.816	0.00
8	**0.744	0.00

9	**0.716	0.00
10	**0.689	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم : أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الأداء الوظيفي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز والدرجة الكلية لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح ما بين (0.698) إلى (1) ،هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

ثانيا – ثبات الاستبانة :و يقصد بها استقرار نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير ن فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات ، و قد تم حساب ثبات الاستبانة للمحور الأول و المحور الثاني و الاستبانة ككل و دلك بحساب قيمة (ألفا كرو نباخ) لقياس مدى ثباتها و الجدول التالي يوضح مدى ثبات الاستبانة أو عدمها.

تم إثبات صدق الاستبانة بعد القيام بحساب معامل *Alpha de Cronbach* والذي بلغت قيمته 0.884 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية مما يعبر على علاقة ترابط واتساق عالي بين عبارات الاستبانة ،الجدول رقم (1-3) يوضح لنا قيمة معامل Alpha de Cronbach. (الملحق 2 يوضح نتائج اختبار Alpha de Cronbach ص 137).

جدول رقم (3-5): يبين قيمة معامل *Alpha de Cronbach*

البعد	عدد الفقرات	آلفا كرومباخ
الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين	26	0.884

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

الفرع الثاني :التحليل الوصفي للعينة.

أولا – البيانات الشخصية.

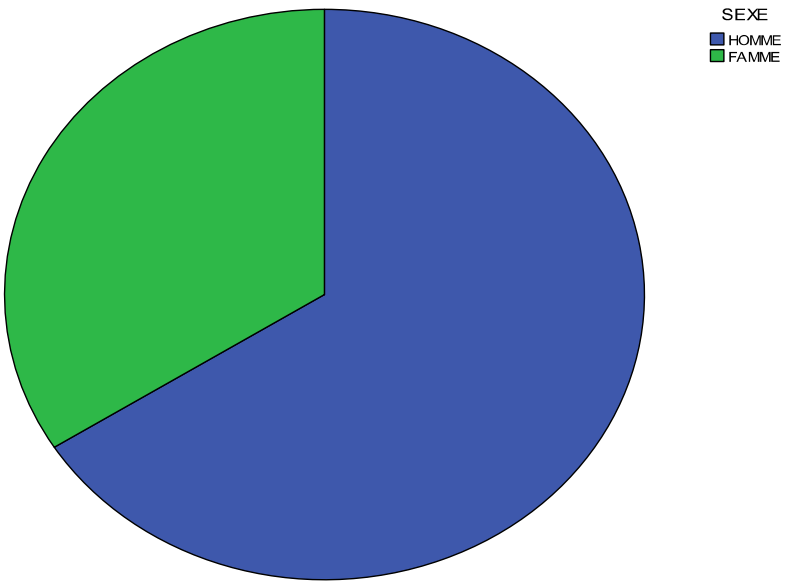
1– الجنس :

جدول رقم (3–6) توزيع متغير العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	33	66
أنثى	17	34
المجموع	50	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (3–14) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن أغلب أفراد لعينة هم ذكور بنسبة 66%، أما نسبة الإناث فقدرت 34%، ونفسر ذلك لصعوبة العمل خاصة الميداني ولطبيعة عمل المؤسسة الذي يكون غالبية أعمالها خارج المؤسسة . **(**الملحق 3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس ص 137).

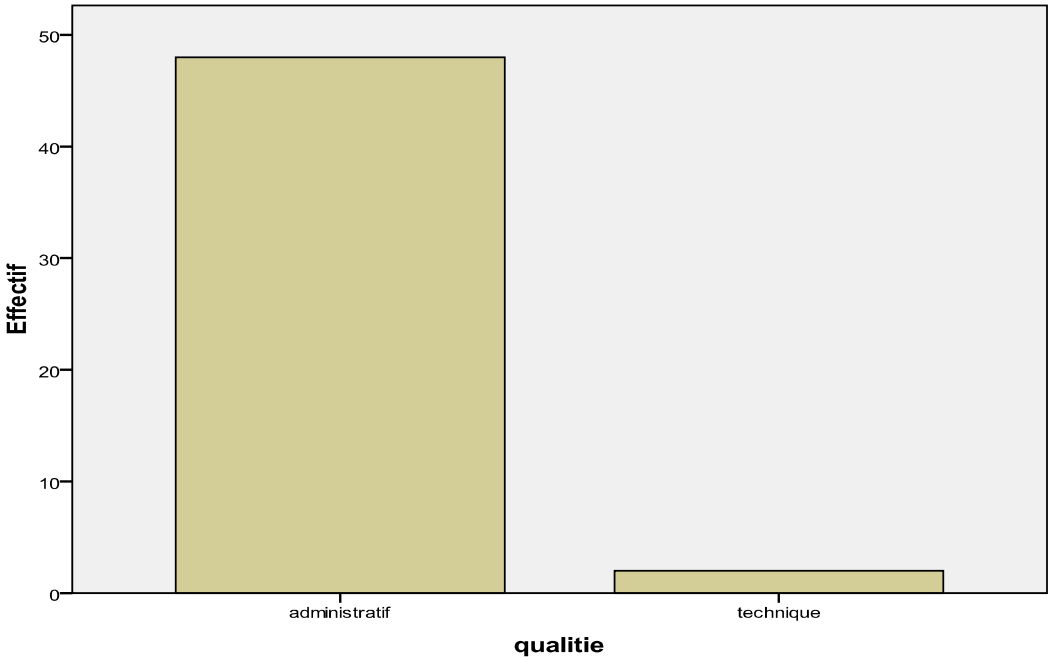
ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف إداري	26	%52
موظف تقني	24	%48
المجموع	50	%100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-15) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الوظيفة هم موظفون إداريون بنسبة 52%، تليها فئة الوظائف التقنية بنسبة 48%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب وجود موظفين إداريين وتقنيين. **(**الملحق 4 توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة ص 138).

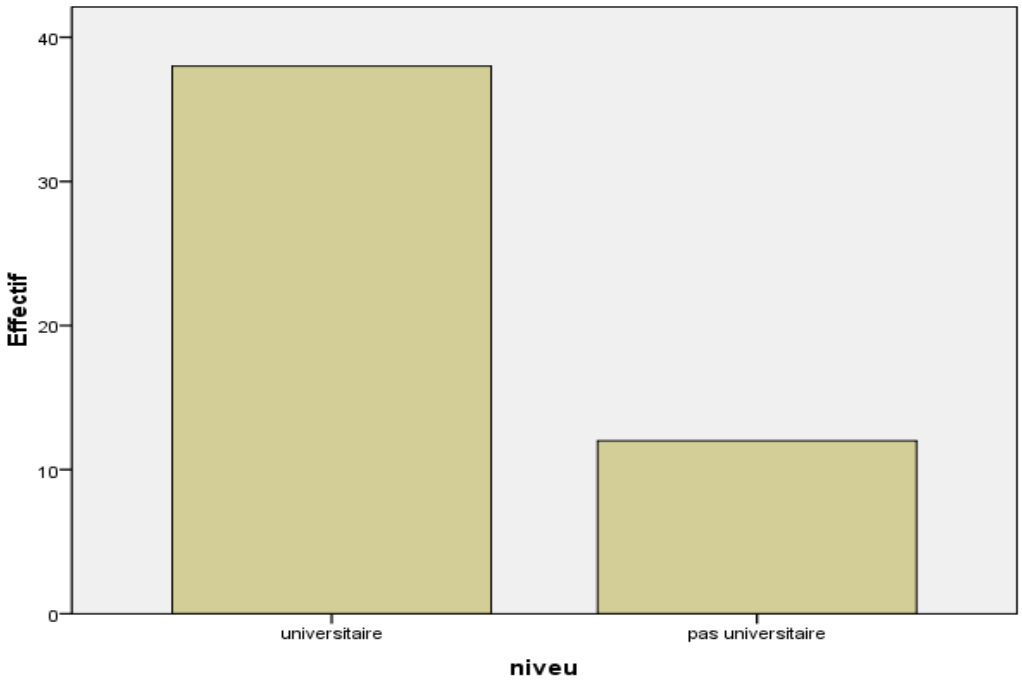
ثالثا – توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (3–8) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة
جامعي	38	%76
غير جامعي	12	%24
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم (3–16) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال ما سبق تبين أن فئة ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 76% ،ثم فئة الغير جامعيين بنسبة 24%، وهو ما يعبر على اعتماد هذه الشركة على الأفراد ذوي المستويات والمؤهلات العلمية العليا في أنشطتها .(الملحق 5 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ص 138).

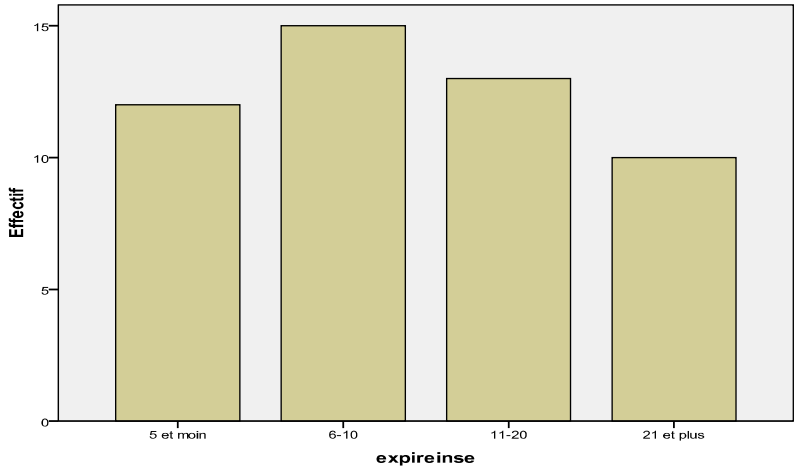
رابعا – توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

جدول رقم (3–9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	**التكرار**	**النسبة%**
أقل من 5 سنوات	12	%24
5-10 سنوات	15	%30
11-20 سنة	13	%26
21 سنة فأكثر	10	%20
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم (3–17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال ما سبق يتبين أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 30% وهو ما يعبر على أن هذه الشركة تعتمد في أنشطتها على الأفراد ذوي الخبرات العالية أو أنها تحافظ على عمالها القدامى الذين لهم دراية كبيرة بمختلف جوانب ومتطلبات العمل بالمؤسسة وهم قادرون على إعطاء أراء وأحكام تفيد على تحسين أداء المؤسسة ، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث النسبة فئة ذوي الخبرة التي تتراوح بين 11-20 سنة وهو ما نسبته 26%. (الملحق رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ص 139).

المطلب الرابع :تحليل اتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

الفرع الأول :سلم ليكارت الخماسي.

قبل القيام بتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة نقوم أولا بتوضيح سلم ليكارت الخماسي.

يتكون المقياس من 5 فقرات تتراوح مدى الاستجابة من (1-5)وكان المقياس كتالي:

جدول رقم (3-10) درجات مقياس الدراسة لسلم ليكارت

الاحتمال	الدرجة
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لمدى كل فئة من الفئات لمقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى الكلي : 5-1=4 ، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنتحصل على المدى الخاص بكل فئة 5/4=0.8 ، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتدءا من الفئة الأولى ، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لمدى كل فئة من الفئات لمقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى

الكلي : 5-1=4 ، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنتحصل على المدى الخاص بكل فئة 5/4=0.8 ، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتدءا من الفئة الأولى ، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي

جدول رقم (3-11): جدول يوضح سلم ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق تماما
من 4.20 إلى 5	

المصدر :من إعداد الطالبين .

الجدول رقم (3-12) الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة

المتوسط المرجح	الاتجاه	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما	سيئ جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	سيئ
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	جيد
من 4.20 إلى 5	موافق تماما	ممتاز

المصدر: وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 1430 هـ

الفرع الثاني :عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

أولا – المحور الأول :الرضا الوظيفي.

يتكون هذا المحور من 16 عبارة موزعة في الاستبيان من اجل تحليل الإجابات قمنا بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وإسقاطها في شكل فئات وفق سلم ليكارت الخماسي ،والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3–13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي .

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة	الجواب
1 تشعر بالرضا على وظيفتك	3.10	1.5551	2.59-1.80	6	محايد
2 أنت راضي عن الجهد الذي تبذله في وظيفتك	4.36	0.4848	3.39-2.60	1	موافق تماما
3 أنت راض عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة	2.58	1.0707	2.59-1.80	14	محايد
4 أنت راض على مركزك الوظيفي	3.41	1.3254	4.19-3.40	3	موافق
5 أنت راض عن المهام الموكلة إليك	2.60	1.1065	3.39-2.60	13	محايد
6 أنت راض عن الأجر الذي تحصل عليه	3.42	1.1082	4.19-3.40	2	موافق
7 أنت راض عن الترقيات ووقت	2.62	1.3981	3.39-2.60	12	محايد

الحصول عليها					
8 فرص الترقية داخل المؤسسة جيدة	2.92	1.2262	3.39-2.60	7	محايد
9 ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة	2.66	1.6364	3.39-2.60	11	محايد
10 تجد بأن العلاقات الرسمية داخل المؤسسة مناسبة	2.44	1.1457	2.59-1.80	16	غير موافق
11 تجد أن ساعات العمل ملائمة	3.14	1.4709	3.39-2.60	4	محايد
12 أنت راض على مستوى الاشراف	2.82	1.3951	3.39-2.60	9	محايد
13 أنت راض عن راتبك الشهري مقارنة بالعاملين في قطاعات أخرى	3.10	0.9529	3.39-2.60	5	محايد
14 ضغوطات العمل المفروضة عليك تساهم في زيادة تركيزك ورضاك على عملك	2.82	1.4000	3.39-2.60	10	محايد
15 رضاك عن عملك يقلل من احتمالية تركك لوظيفتك بطريقة اختيارية	2.82	1.2566	3.39-2.60	8	محايد
16 عدم شعورك بالرضا يؤدي بك إلى التغيب عن العمل	2.58	1.2791	2.59-1.80	15	غير موافق

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

(الملحق رقم 7 يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول ص139).

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.**

جدول رقم (3–14) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الجواب
الرضا الوظيفي	2.95	1.1798	3.39-2.60	محايد

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لهذا المحور هو (2.95) ،وانحراف معياري قدره (1.1798) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذا المحور الذي يقع في الفئة (3.39-2.60) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،أي أن موظفي المؤسسة محايدون ولديهم تقدير متوسط لعبارات هذا المحور.(الملحق رقم 8 يوضح المتوسط الحسابي للمحور الأول ص 140)

ثانيا – المحور الثاني :الأداء الوظيفي .

جدول رقم (3–15) توزيع إجابات الأفراد للمحور الثاني.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الفئة	الإجابة
1أنت على علم دائم بالمهام الموكلة إليك	4.32	0.7125	5-4.20	3	موافق تماما
2مستوى العمل لديك يتأثر بظروف العمل المحيطة بك	3.72	1.2460	4.19-3.40	5	موافق
3تقييم رئيسك لأدائك يجعلك تشعر بدم الراحة.	4.12	1.2558	4.19-3.40	4	موافق
4لا تحتاج إلى اشراف متواصل للقيام بأداء جيد لعملك	4.60	0.4948	5-4.20	2	موافق تماما

5أداءك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة فقط	4.70	0.4629	5-4.20	1	موافق تماما
6مناخ العمل داخل المؤسسة يؤثر على مستوى أدائك	2.88	1.3648	3.39-2.60	7	محايد
7الرقابة الذاتية تساهم في تحسين أداءك	3.18	1.5477	3.39-2.60	6	محايد
8الحوافز والمكافآت لا تحفزك على تقديم أداء أفضل	1.70	0.6468	1.79-1	8	غير موافق تماما
9رضاك على عملك لا يساهم في الرفع من مستوى أدائك	1.52	0.7068	1.79-1	9	غير موافق تماما
10الرضا الوظيفي لا يؤثر على مستوى أداءك	1.5	0.7071	1.79-1	10	غير موافق تماما

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

(الملحق رقم 9 يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني ص 140).

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.**

جدول رقم (3-16) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الجواب
الأداء الوظيفي	3.22	0.8210	3.39-2.60	محايد

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لهذا المحور هو (3.22) ،وانحراف معياري قدره (0.8210) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذا المحور الذي يقع في الفئة

(2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،أي أن موظفي المؤسسة محايدون ولديهم تقدير متوسط لعبارات هذا المحور.(الملحق رقم 10 المتوسط الحسابي للمحور الثاني ص 141).

المطلب الخامس :مناقشة وتفسير النتائج.

الفرع الأول :طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) "لسميرنوف " للمتغيرين أكبر من 0.05 فنقول بأن التوزيع طبيعي ،وإذا ما كان مستوى المعنوية للمتغيرين أقل من 0.05 فهو لا يخضع للتوزيع الطبيعي ولا نستطيع عندها دراسة الفرضية.

الجدول رقم (3-17) يبين قيمة مستوى المعنوية لمختلف متغيرات الدراسة.

المتغيرات	مستوى المعنوية sig
الرضا الوظيفي المتغير المستقل T1	0.200
الأداء الوظيفي المتغير التابع T2	0.085

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجspss.

نلاحظ بأن قيمة sig بالنسبة للمتغير المستقل "الرضا الوظيفي " هي 0.200 وهي أكبر من 0.05 إذا فهو يخضع للتوزيع الطبيعي.ونفس الشيئ بالنسبة للمتغير التابع "الأداء الوظيفي " حيث قيمة sig هي 0.085 وهي أكبر من 0.085 إذا فهي تخضع للتوزيع الطبيعي ،وبناءا على هذا يمكن إكمال اختبار صحة الفرضيات. (الملحق رقم 11 يوضح نتائج اختبار سميرنوف ص 141).

بعد تحليل البيانات المتعلقة بالاستبيان نقوم بفحص العلاقة بين المتغيرات للوقوف على مدى قبول و رفض فرضيات الدراسة أي اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية التي جاءت على النحو التالي :

الفرع الثاني :اختبار الفرضيات

أولا – الفرضية الرئيسية : تتعلق الفرضية ب:

H0 :لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين.

H1 :توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين.

و للإجابة على هذه الفرضية ،فإذا كان مستوى المعنوية اقل من 0.05 =a فإننا نرفض فرضية العدم H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و ذلك بالإعتماد على إختبار "**Regression**".

جدول رقم (3–18) معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

العبارة	معامل الارتباط
الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي	0.987

المصدر :من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات برنامج spss .

حيث أن:

- إذا كان 0.3>R فإن الإرتباط ضعيف.
- إذا كان 0.7>R>0.3 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان0.7<R فإن الارتباط قوي.

من الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.987 ،مما يدل على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ،حيث استخدم معامل ارتباط "بيرسون" للتعرف على ما إذا كانت هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

جدول رقم (3–19) يوضح درجة الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

البيان	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي				
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.987	0.974	1.196	37.376	0.00

*دالة عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من هذا الجدول أن قيمة معامل التحديد هي 0.974.، مما يدل على أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث يبلغ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل 0.987، أي هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كما يوضح معامل التحديد أن 97% من التغيرات التي تحدث في المتغيرات على الأداء يمكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل "الرضا"، أما باقي التغيرات والمامثلة ب 3% تفسرها متغيرات أخرى تأثر على الأداء.

وتكون صياغة معادلة خط الانحدار بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كما يلي :

يتضح من تحليل نتائج التحليل الإحصائي بأن "y= 1.196+0.687x" بحيث y هي المتغير التابع والمتمثل في "الأداء الوظيفي " و x هي المتغير المستقل والمتمثل في "الرضا الوظيفي " أي زيادة وحدة واحدة من الرضا الوظيفي تؤدي الى زيادة 0.687 وحدة من الأداء الوظيفي ،و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و عليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض فرضية العدم H0 . (الملحق رقم 12و 13 يوضح لنا نتائج اختبار الانحدار ص142).

ثانيا – فرضيات متعلقة بالمتغيرات الشخصية.

1. **متغير الجنس:**

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغير الجنس.

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغير الجنس.

بعد القيام باختبار " T-test" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0. (الملحق رقم 14 يبين نتائج هذا الاختبار ص 142).

2 – **متغير الوظيفة** .

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الوظيفة .

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الوظيفة.

بعد القيام باختبار " T-test" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0. (الملحق رقم 14 يبين نتائج هذا الاختبار ص142).

3 – **متغير المستوى التعليمي**.

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

بعد القيام باختبار " T-test" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0. (الملحق رقم 14 يبين نتائج هذا الاختبار ص 142).

4 – **متغير الخبرة**.

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الخبرة .

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الخبرة .

بعد القيام باختبار " Anova" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0. (الملحق رقم 15 يبين نتائج هذا الاختبار ص143).

خلاصة :

على الرغم من توفر أساليب مختلفة لزيادة الأداء لدى العاملين كالرفع من الأجور والتحفيزات وغيرها إلا أنه أثبت أن للرضا الوظيفي دور هام في الرفع قدرة العاملين وأدائهم الوظيفي بشكل مختلف عن الجوانب المادية التقليدية.

ويمثل الرضا الوظيفي في المؤسسة العنصر المهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وذلك بمشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشاكل اليومية وفتح مجالات للتحاور والنقاش وإبداء الرأي بهدف الوصول إلى نتائج أفضل في العملية الإنتاجية للمؤسسة، وقد أثبتت نتائج الاستبيان الدور الكبير للرضا الوظيفي في رفع وتيرة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ،حيث وحسب نتائج الاستبيان ،ساهمت مختلف عناصر الرضا الوظيفي في تدعيم العاملين والزيادة في كفاءتهم و أدائهم .

الخاتمة العامة

لقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على سلوك وأداء الموظفين وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال والذي من شأنه أن يكون –الرضا الوظيفي- ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، و يأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمؤسستهم، وذلك لا يأتي إلا من خلال مستوى مرتفع من الرضا، وهو ما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا فالاهتمام بالرضا الوظيفي نابع عن دوره الأساسي في الرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة، فهما من أهم العوامل المحددة لمدى نجاح المؤسسة، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال هذه الدراسة والتي أثبتت أن للرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة يخضع لمجموعة من المحددات والعوامل المؤثرة فيه التي يجب على المؤسسة مراعاتها، والعمل على تحقيق قدر عال من الرضا، وذلك عن طريق قياس مستوى الرضا والعمل على تحسينه بتقديم حوافز، ومكافآت، وترقيات، وتحسين ظروف العمل...، وهو مايعود بالايجاب على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، الذي يتأثر تأثيرا كبيرا بمستوى الرضا الوظيفي، فهو من أهم العوامل المؤثرة فيه.

وبالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا :

1 – للرضا الوظيفي أثر كبير على الأداء الوظيفي فهم يرتبطان بعلاقة طردية فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه لبذل الجهود والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي.وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2 – الرضا الوظيفي هو عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد، ويعتبر الأجر، والحوافز، والترقيات من أهم العوامل المؤثرة فيه.وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3 – الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وتعتبر الجودة في الأداء، والوقت المستغرق في تنفيذ الأعمال من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الحكم على الأداء. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4 – تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تُعنى تحديداً بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما، وذلك عن طريق مقارنة أداء الموظف الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف. وتكمن أهميته في أنه يساعد في اعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الاداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء الامكانيات المتاحة من القوى العاملة، بالإظافة إلى أن منظومة تقييم الاداء تؤدي إلى إشعار العاملين بالمسؤولية.وهو ما يثت صحة الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

بعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة عددا من النتائج، و فيما يلي طرح لأهم ما توصلت إليه الدراسة في سياق الأسئلة التالية:

–معرفة أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين و تأثيره على ادائهم

– الاعتماد على المستوى التعليمي و جانب الخبرة المهنية كأدوات لرفع اداء المؤسسة

– مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

وأثبت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.987 عند مستوى الدلالة 0,000، و هذا يعني انه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين زاد معدل ادائهم, و هذا ما يؤكد صحة الفرضية المتعلقة بتأثير الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي في المؤسسة.

كما أظهرت نتائج الدراسة مدى اعتماد المؤسسة على الجانب التعليمي و الخبرة كعاملين لرفع اداء المؤسسة, فبالنسبة للمستوى التعليمي فقد أظهرت النتائج أن فئة ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 76%،ثم فئة الغير جامعيين بنسبة 24%،.وذلك من اجل توفير قاعدة تحتية من الموظفين يكون اساسها المستويات و

المؤهلات العلمية العليا التي تضمن الأداء الأحسن و المتطلب, و أما مستوى الخبرة فقد أظهرت نتائج الدراسة أن فئة ذوي 5 سنوات الى 20 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 56% و هو دلالة على أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الخبرات العالية و تميل الى المحافظة على هذا المكسب كسلاح لرفع أداء المؤسسة، و بالتالي نستخلص أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تعتمد على توظيف ذوي الكفاءات العلمية و الخبرات العليا لتسيير مختلف نشاطاتها و التي تتسم بدرجة من التعقيد، و كذلك يعد مكسبا لها لضمان الاداء المتطلب بأقل التكاليف.

النتائج المتوصل اليها من الدراسة المطبقة على العاملين بالمؤسسة تبين ما مدى رضا العاملين اتجاه مؤسستهم و ذلك من خلال طرح السؤال الاول في المحور الاول الجدول رقم (21-3) و ظهر متوسطها الحسابي المرجح هو (3.10) ،بانحراف معياري قدره (1.5551)، وهذا ما يدل على ان عينة الدراسة لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة والتي وقعت في الفئة (2.60-3.39) و يدل على ان الموظفين راضين على وظيفتهم، وعليه نخص بالذكر الاسباب التي جعلت العاملين راضين كالجهد المبذول الذي بلغ المتوسط الحسابي لها (4.36) ،بانحراف معياري هو (0.4848)، وهو ما يدل على أن الموظفين موافقين تماما على المجهود الذي يبذلونه، و بالتالي رضاهم بمركزهم الوظيفي وعليه نتوصل الى قدرة المؤسسة على التوفيق بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات الموظف و نقول لديها تخطيط جيد لتوصيف الوظائف، و هو محفز مهم لتطوير الاداء و بالنسبة للحوافز المادية التي تبنتها المؤسسة لكسب رضا العاملين و العمل على رفع مستوى الاداء فتبين الدراسة أن الأجور و الترقيات حسب ما يوضحه سلم ليكارت، الموظفين راضين وموافقين على الاجور و الترقيات المقدمة لهم، و لكن ليس بدرجة كبيرة و لا يشكل تحفيز حقيقي و فعلي لهم فكلما كانت الاجور و الترقيات مرتفعة و مغرية كلما زاد من رضا العاملين، و كذلك كان رد العاملين على ظروف العمل السائدة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بأنهم راضين عليها و هي تشكل دافع اجابي لتحسين ادائهم و رفع من درجة الرضا لديهم، في حين أبدوا انزعاجهم من العلاقات الرسمية داخل المؤسسة فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.44) ،وانحراف معياري قدره (1.1457)، الامر الذي يؤثر على درجة الرضا لديهم.

التوصيـــات والاقتراحات:

بعد استعراض نتائج الدراسة الميدانية ،فقد تم التوصل الى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات:

1* العمل على الرفع من قيمة الرواتب و المكافآت بالإضافة إلى تحسين نظام الترقيات وظروف العمل .فهي تشبع الحاجات و الرغبات ،و الاحساس بالاستقرار المادي و بالتالي الزيادة في الاداء.

2* اتاحة مبدأ تكافؤ الفرص و العدل بين كافة العاملين بالمؤسسة و العمل على تقوية روح اعمل الجماعي و التضامن.

3* الاهتمام أكثر بالإبداع و الاعتماد على أصحاب الافكار المبتكرة و إتاحة الفرصة لهم بجانب الأفراد ذو الكفاءات العليا و الخبرة الكبيرة.

4* تفعيل نظام الإتصال بالعاملين، لطرح تساؤلاتهم و إهتماماتهم و إشراكهم في اتخاذ القرار.

5* توفير الدورات التكوينية لفائدة العاملين لمواكبة التغيرات التكنلوجية و توسيع معارفهم حول التقنيات المتجددة بشكل متسارع.و الذي من شأنه أن يرفع من أداء العاملين الذي يصب في صالح المؤسسة.

6* الاهتمام بجانب العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة و فسح المجال للعاملين من أجل تبادل الخبرات بينهم و أيضا اعادة النظر في العلاقات الرسمية بالمؤسسة التي أصبحت تؤرق العامل و تمثل مصدر قلق كونها على درجة عالية من الصرامة.

7* وضع نظام فعال لتشجيع العاملين على الأداء الجيد و التعاون مع عمليات التقييم.

8* الاهتمام أكثر بتقييم الاداء لغاية تطوير الاداء، بالاعتماد على الطرق المثلى لتقييم الاداء.

آفاق الدراســـة:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي موضوعا هاما وواسعا بجوانب متعددة، ومما لا ريب فيه أن هذا البحث فيه نقائص عديدة، وعليه اقترحنا عددا من المواضيع القابلة للدراسة :

* بيئة العمل و أثرها على الأداء.

*أساليب تفعيل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

* الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم الحموي، السلوك الانساني والتنظيم، دار الجامعات، الاسكندرية، مصر، 2000 .
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1996 .
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005 .
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2003.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط8، الاسكندرية، مصر ،2002.
6. أشرف محمد عبد الغني، سيكولوجية الصناعة أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008 .
7. جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة" ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2000 .
8. جيرالد جرنبرج،إدارة السلوك في المنظمات،ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ ، الرياض، 2004.
9. حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان،1997.
10. خالد وهيب الراوي ،الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والإدارة ،المملكة العربية السعودية ،2000 .
11. خضير كاظم حمو الفريجات ،السلوك التنظيمي ،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط1 ، 2009 .
12. خضير كاظم محمود ،إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2007.
13. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية. (ترجمة محمد سيد عبدالمتعال)، دار المريخ للنشر،الرياض، الطبعة الثامنة،2009. الحمود، أحمد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق – المعوقات – البدائل. الإدارة العامة، .

14.راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2004 .

15.راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001 .

16.راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000 .

17.ربايعة علي ،إدارة الموارد البشرية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003 ، ص93.

18.السالم سالم محمد،الرضا الوظيفي للعاملين ،مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية،الرياض،1997.

19.سليمان الدروبي ،التحفيز عن طريق إدراك الذات ،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2006.

20.سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،ط2 ،دار وائل للنشر ،عمان ،2006

21.شاويش مصطفى ،إدارة الموارد البشرية .إدارة الأفراد ،دار الشروق ،عمان ،ط3 ،2004 .

22.صالح محمد محسن العامري وآخرون ،الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2007.

23.صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2004.

24.عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان' الطبعة الثانية،2006،

25.عبد الباري إبراهيم الدرة ،إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر ،1999 .

26.عبد الباري إبراهيم الدرة ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر ،2003 .

27.عبد الباري إبراهيم درة،زهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين،دار وائل للنشر،عمان،2008.

28.عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال،ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004 .

29.عبد القادر النعيمي ،الإدارة ،دار اليازوري العلمية للنشر ،عمان، 2008 .

30.عبد النور أرزقي ،محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين،رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم،جامعة الجزائر،1997.

31.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.

32.عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي – ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2005.

33.غربي علي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2007.

34.القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل.الرياض ،ط2 ،1429هـ .

35.كامل بري، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداءالتنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان .

36.اللوزي موسى ،التطور التنظيمي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003.

37.ماجدة العطية، سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة ، ط 1 ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003.

38.محسن علي الكتبي،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية ،الاسماعيلية ،مصر ،2005.

39.محمد الحسن التيجاني يوسف ،التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الأكاديمية العربية البريطانية ،المملكة العربية السعودية ، 2006.

40.محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ،دار قنديل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط 1 ،2004 .

41.محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2003 .

42.محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ ،دارالمناهج للنشر ،الأردن ،2003 .

43.محمد الصيرفي ،السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ،دار الوفاء للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،2007 .

44.محمد حسن رسمي ،السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ،دار الوفاء لدنيا الإدارة والنشر ،مصر ، ط1 ،2004 .

45.محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ،مصر ،2004 .

46.محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر ،2003 .

47.محمد عمر الطنوبي ،قراءات في علم النفس الاجتماعي ،مكتبة المعارف الحديثة،الاسكندرية،1999

48.محمد قاسم القريوتي،السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال،ط 5،دار وائل للنشر،عمان،2009 .

49.مصطفى محمود أبو بكر ،دليل التفكير الاستراتيجي ،وإعداد الخطة الاستراتيجية ،الدارالجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2000 ،ص 131.

50.مهندس محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمناقسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، مصر، طبعة الاولى، 2007،

51.نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد ،الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

52.هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996 .

الأطروحات والرسائل الجامعية :

1. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

2. إلياس سالم ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "الشركة الجزائرية للألمنيوم" ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2006.

3. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.

4. زين الدين ضياف ،السلوك الإشرافي وعلاقته بالتنظيم الصناعي في الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير في علم النفس العمل ،قسم علوم النفس والعلوم التربوية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2000.

5. شاطر شفيق ،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية ،رسالة ماجستير في علوم التسبير ،جامعة بومرداس ،2010.

6. شامي سعيدة ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية "تسيير المنظمات" ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة بومرداس ،الجزائر ، 2010.

7. صباح شاوي ،أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة سطيف ،2010/2009 .

8. عزيون زهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات ،فرع علوم التسيير ، جامعة 20 اوت سكيكدة ،الجزائر ،2007 .

9. علي بن يحي الشهري ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية ،2002.

10. عمر سرار ،الرضا عن العمل وأثره على الأداء ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،معهد العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2003.

11. غازي حسن عودة الحلايبة ،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،2013.

12. مشعلي بلال ،دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة سطيف ،الجزائر ،2011/2010.

13. نور الدين شنوفي ،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2005.

14. نور الدين عسلي ،إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة" ،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ،فرع علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2009.

15.هبة سلامة سالم غواش ،الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر ،رسالة ماجستير في إدراة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين ،2008.

المجلات :

1- ايمان جودة، رندة الياقي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه الديموقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد18، عدد 1، سورية 2002.

2- ضياف زين الدين ،السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي،مجلة العلوم الانسانية، العدد 27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2007، ص 83.

3- مجلة أصداء, تنشر من طرف المديرية العامة قسم الاتصال, مؤسسة سونلغاز، سبتمبر 2002.

الملحق رقم 1 :الاستبيان.

باسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة حول موضوع "الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة " ،قمنا بصياغة هذا الاستبيان وذلك لأجل التعرف على مستوى الرضا الوظيفي داخل هذه المؤسسة والتحقق من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

ولذلك أخي الموظف نتوجه إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الاجابة عليه بكل موضوعية وصدق ،مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط.

المحور الأول : الرضا الوظيفي.

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

العبارة	غير موافق	غير موافق تماما	محايد	موافق	موافق تماما
تشعر بالرضا على وظيفتك					
أنت راضي عن الجهد الذي تبذله في وظيفتك					
أنت راض عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة					
أنت راض على مركزك الوظيفي					
أنت راض عن المهام الموكلة إليك					
أنت راض عن الأجر الذي تحصل عليه					
أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها					

فرص الترقية داخل المؤسسة جيدة.					
تجد بأن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة					
تجد بأن العلاقات الرسمية داخل المؤسسة مناسبة.					
تجد أن ساعات العمل ملائمة					
أنت راض على مستوى الاشراف					
أنت راض عن راتبك الشهري مقارنة بالعاملين في قطاعات أخرى					
ضغوطات العمل المفروضة عليك تساهم في زيادة تركيزك ورضاك على عملك					
رضاك عن عملك يقلل من احتمالية تركك لوظيفتك بطريقة اختيارية					
عدم شعورك بالرضا يؤدي بك إلى التغيب عن العمل					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي.

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

العبارة	غير موافق	غير موافق تماما	محايد	موافق	موافق تماما
أنت على علم دائم بالمهام الموكلة إليك					
مستوى العمل لديك يتأثر بظروف العمل المحيطة بك					

تقييم رئيسك لأدائك يجعلك تشعر بدم الراحة.					
لا تحتاج إلى اشراف متواصل للقيام بالوظيفة بشكل صحيح					
أداءك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة فقط					
مناخ العمل داخل المؤسسة يؤثر مستوى أدائك					
الرقابة الذاتية تساهم في تحسين أداءك					
الحوافز والمكافآت لا تحفزك على تقديم أداء أفضل					
رضاك على عملك لا يساهم في الرفع من مستوى أدائك					
الرضا الوظيفي لا يؤثر على مستوى أداءك					

المحور الثالث : المعلومات الشخصية.

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- نوع الوظيفة :

موظف إداري ☐ موظف تقني ☐

3- المستوى التعليمي :

جامعي ☐ غير جامعي ☐

4- الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 11 إلى 20 ☐

21 سنة فأكثر ☐

الملحق 2 : اختبار معامل ***Alpha de Cronbach***

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	26

الملحق 3 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

SEXE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	33	62,3	66,0	66,0
	FAMME	17	32,1	34,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 4 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

Qualeti

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	tecnik	24	45,3	48,0	48,0
	idara	26	49,1	52,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 5 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

Nouv

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamii	38	71,7	76,0	76,0
	ghayr jamii	12	22,6	24,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 6 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

EXPIRIENSE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 ET MOIN	12	22,6	24,0	24,0
	5-10 ANS	15	28,3	30,0	54,0
	11-20 ANS	13	24,5	26,0	80,0
	21 ET PLUS	10	18,9	20,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 7 : نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	50	3,10	1,5551	,202
A2	50	4,36	0,4848	,163
A3	50	2,58	1,0707	,151
A4	50	3,41	1,3254	,187
A5	50	2,60	1,1065	,156
A6	50	3,42	1,1082	,157
A7	50	2,62	1,3981	,198
A8	50	2,92	1,22262	,173
A9	50	2,66	1,6364	,231

A10	50	2,44	1,1457	,162
A11	50	3,14	1,4709	,208
A12	50	2,82	1,3951	,197
A13	50	3,10	,9529	,135
A14	50	2,82	1,4000	,199
A15	50	2,82	1,2566	,178
A16	50	2,58	1,2791	,181

الملحق رقم 8 :يوضح المتوسط الحسابي للمحور الأول.

Statistiques

T1

N	Valide	50
	Manquante	3
Moyenne		2,9538
Ecart-type		1,17984

الملحق 9 : نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني .

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
B1	50	169	4,32	0,7125
B2	50	206	3,72	1,2460
B3	50	206	4,12	1,2558
B4	50	85	4,60	0,4948

B5	50	235	4,70	0,4629
B6	50	198	2,82	1,3648
B7	50	159	3,18	1,5477
B8	50	225	1,70	0,6468
B9	50	224	1,52	0,7068
B10	50	225	1,50	0,7071
N valide (liste)	50			

الملحق رقم 10 يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

Statistiques

T2

N	Valide	50
	Manquante	3
Moyenne		3,2240
Ecart-type		,82104

الملحق11 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لسميرنوف

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistique	ddl	Signification
T1	,096	50	,200*
T2	,117	50	,085

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

الملحق 12 : إختبار Regression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,987[a]	,974	,973	,13465

a. Valeurs prédites : (constantes), T1

الملحق 13 : إختبار دالة الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,196	,052		23,091	,000
	T1	,687	,0116	,987	42,118	,000

a. Variable dépendante : T2

الملحق 14 : إختبار T-test لمتغير الجنس ونوع الوظيفة والمستوى التعليمي.

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
nouv	20,324	49	,000	1,24000	1,1174	1,3626
SEXE	19,801	49	,000	1,34000	1,2040	1,4760
qualeti	21,297	49	,000	1,52000	1,3766	1,6634

الملحق15 : إختبار Anova لمتغير الخبرة

ANOVA

EXPIRIENSE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	54,980	17	3,234	86,243	,000
Intra-groupes	1,200	32	,038		
Total	56,180	49			