وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــــة الدكتور يحي فارس بالمدية

كليــة العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرضى الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطلبة

عبد النور علان

عبد النور عبوب

إشراف الأستاذ:

عباس هواري

السنة الجامعية: 2019/2020

دعاء

"اللهم إرزق قارئنا فتوح العارفين وصحبة الصالحين
وشهادة المجاهدين علم الأنبياء والمرسلين وعمر
نوح وبشرى يعقوب وحلم إبراهيم وغنى سليمان
وجمال يوسف وقوة وصبر أيوب وبلاغة هارون
وشفاعة محمد صلى الله عليه وسلم."

آمين

يارب العالمين

التشكر

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي"

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا للإتمام هذا العمل ،نتوجه بآيات الشكر وخالص الثناء إلى كل الأساتذة على ما قدموه إلينا من أنوار أضاءت درب مشوارنا الدراسي .

ونخص بالذكر الأستاذ هواري عباس الذي أشرف على إنجاز هذا العمل وإلى كل أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

و في أخر هذه الكلمة نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ،في السر و العلن ولو بكلمة أو إبتسامة..

الإهداء

إلى قلبنا النابض، وحبنا الابدي، إلى رورح روحنا وسبب وجودنا ، إلى التي نشكو لها شيئا ، فنجرها واقفة جنبنا، إلى التي نقشت حروف حبها براخلنا ، إلى ريحانة حياتنا، التي أعطتنا أجمل عطر في الحياة، إلى التي لا تسعها جل الكلمات نقول لها: لو علاقات الناس تنتهي، والنجوم من السماء تختفي يبقى حبنا لك شمعة لا تنطفئ... إلى أغلى ما نملك في الوجود، إلى الغالية نور أعيننا، أمهاتنا الحنونات، حفظهن الله وأطال في عمرهن.

إلى الزي تحلو الحياة بوجوده ولا حياة من بعده، إلى الزي أنار وربنا على حساب وربه، إلى الزي أرشدنا إلى الدرب العلمي، وكان سندا لنا في التعليم.

إلى رمز النضال ومبعث الأمان، والسلام لك يا فخرنا وإعتزازنا لك، يا من تسكن في سواد عيوننا، يا أغلى إنسان وهبنا الله إياه: إلى والدينا حفظهم الله

منهم من هم احياء و منهم من ولى الثرى رحمهم الله.

إلى كل الاشخاص العاملين في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.

عبدالنور عبوب

عبدالنور علان

الملخص :

يعد الرضى الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تضل موضعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير المؤسسات الصناعية وذالك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد يكون غير مرضيا في المستقبل ولا شك أن الدراسة الرضى الوظيفي هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها وتكتشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوئها أن يتم رسم السياسات المستقبلية لإدارة ,فالرضى الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة العمل بزملائه في العمل ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول أنا راضي عن عملي ,ففي المؤسسة الصناعية قد واجه العمال المؤسسة الصناعية "بوفال " الواقعة بمدينة البرواقية بولاية المدية أثناء عملهم مشاكل متكررة ونذكر منها ضغوطات العمل ,ومشاكل متعلقة بالرضا الوظيفي وأثرها على الأداء العاملين ,نقص الحوافز ,العلاقات الرؤساء بالمرؤوسين ,عدم الإهتمام بظروف الإجتماعية للعمال , بعد مكان العمل عن مقر العمل ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب علينا أن نقوم بالبحث عن العوامل التي تشكل الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة وأثرها على الأداء والبحث عن الأسباب الرئيسية التي تدفع العاملين إلى تحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف العمال بصفة خاصة وعلى ضوء هذا يمكن طرح الإشكالية بالصيغ التالية:

– ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية ؟

*** الأسئلة الفرعية:**

–هل النظام الحوافز المتبع في المؤسسة الصناعية أثر على الأداء العاملين؟

– هل تشكل العلاقات الرؤساء بالمرؤوسين أثرا على الأداء؟

– ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على الأداء العاملين؟

– هل الرضا الوظيفي يساهم في بقاء وإستمراري المؤسسة الصناعية ونموها؟

* طبيعة المؤسسة :

إنتاجية ذات طابع اقتصادي .

* نوع الخدمات التي تقدمها مؤسسة بوفال هي:

– مؤسسة بوفال هي عمومية إقتصادية ذات أسهم متخصصة في إنتاج عتاد الري تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية، ولاية المدية ومقرها المركزي يتواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة، تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد والوحدات التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات على الأسواق المحلية والخارجية أي أنها تسوق إلى مختلف ولايات الوطن وتصدر إلى الخارج والى مجموعة من الدول مثل إيطاليا، البرتغال ، النيجر، مالي...الخ.

* وتتمحور دراستنا حول موضوع الرضى الوظيفي وأثره على الأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الذي تطرقنا إليه من خلال جانبين هما :

–**الجانب المنهجي:** تناولنا في هذا الجانب الإشكالية ,الفرضيات, وتحديد المفاهيم, والدراسات السابقة, والتعريف بالمنهج المستخدم,وأدوات البحث.

– **الجانب النظري:** تناولنا فيه فصلين حيث تضمن الفصل الأول موضوع سوسيولوجية الرضى الوظيفي ودراسة العوامل المشكلة له, أما الفصل الثاني فقد تضمن موضوع الإشكالية الأداء في المؤسسة.

فهرس المحتويات

شكر

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

مقدمة

الباب الأول :

الفصل الأول : الإطار المنهجي

مقدمة..... 01

الإشكالية..... 02

الفرضيات..... 03

تحديد المفاهيم..... 03

أسباب اختيار الموضوع..... 05

اهداف الدراسة 06

أهمية الدراسة..... 06

الدراسات السابقة..... 07

الفصل الثاني : الرضة الوظيفي

تمهيد..... 11

المبحث الأول : ماهية الرضى الوظيفي..... 12

المطلب الأول : نظرة تاريخية عن الرضى الوظيفي..... 12

المطلب الثاني : مفهوم الرضى الوظيفي..... 12

المطلب الثالث: كيفية حدوث الرضى الوظيفي..... 14

المطلب الرابع: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضى الوظيفي..... 14

المطلب الخامس : أهمية الرضى الوظيفي..... 15

المطلب السادس: نظرية هيزربيرغ ذات العاملين..... 17

المبحث الثاني : أركان الرضى الوظيفي..... 21

المطلب الاول: أبعاد الرضى الوظيفي..... 21

المطلب الثاني : العوامل المرتبطة بالرضى الوظيفي..... 22

المطلب الثالث : قياس الرضى الوظيفي..... 25

المطلب الرابع : أهداف مقاييس الرضى الوظيفي..... 27

المطالب الخامس : علاقة عناصر بيئة العمل الداخلية بالرضى الوظيفي للعاملين..... 27
المطلب السادس: طرق ووسائل لتحسين مستوى الرضى عن العمل..... 29
خلاصة الفصل..... 30

الفصل الثالث : أداء العاملين

تمهيد..... 32
المبحث الأول : ماهية الأداء 33
المطلب الأول : مفهوم الأداء 33
المطلب الثاني : تصنيف الأداء 34
المطلب الثالث : أبعاد الأداء..... 36
المطلب الرابع : نظريات الأداء..... 37
المطلب الخامس : العوامل البيئية المؤثرة على الأداء 41
المبحث الثاني : تقييم الأداء 44
المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء..... 44
المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء..... 45
المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء..... 45
المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء..... 46
المطلب الخامس : صعوبات ومشاكل تقييم الأداء..... 54
خلاصة الفصل..... 55

الباب الثاني

الفصل الرابع : الجانب الميداني

تمهيد..... 57
الاشكالية 58
الفرضية 59
المنهج المتبع 59
استمارة البحث 59
خاتمة 66
قائم المصادر و المراجع..... 69
الملاحق

الباب الأول

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

مقدمة:

خلق الله تعالى الإنسان وكرمه بتوفير سبل الحياة الكريمة واستخلفه في الأرض لعمارتها ومنحه الطاقات العقلية والجسمية التي تعينه على التفكير المبدع والعمل المثمر الذي يعود عليه وعلى مجتمعه بالمنفعة والفائدة باعتباره قيمة أخلاقية للإنسان لأنه مجال لكسب الرزق الحلال لإشباع حاجاته الأساسية ، ومجالا لنمو الفرد من خلال تحقيقه لطموحاته وأهدافه واكتساب الخبرات والمهارات وتنميتها وأيضا يعد العمل مجالا يستطيع من خلاله الفرد إشباع حاجاته إلى التقدير والانتماء وإلى الجماعة العمل يتفاعل معها يؤثر فيها ويتأثر بها بالإضافة إلى ذلك إن العمل يمثل قيمة الإنتاجية للمجتمع ويحقق للأمة التطور والتقدم، ومن غير ممكن تحقيق تلك الأمور إذ لم يحظى العامل بالإهتمام وكسب رضاه لان الرضا الوظيفي يعد من العناصر المهمة في تحقيق الأمن والإستقرار النفسي والفكري والوظيفي لدى العامل لذلك فقد حظي هذا الموضوع بالاهتمام في أدبيات السلوك التنظيمي فالمنظمات تهدف إلى التفوق والزيادة الإنتاجية والإهتمام بالعامل أصبحت أكثر تعقيدا والعاملون تتزايد طموحاتهم وحاجاتهم وربما تتمكن المنظمات من الإشباع بعض الرغبات والحاجات في بعض الأحيان لكنها لا تستطيع تحقيق الإشباع في جميع الأحيان مما ينتج عنه الإحباط وعدم الرضا العاملين وكسب ولائهم وإنتمائهم من اجل تحسين أدائهم في المؤسسة الصناعية فعلى الرغم من التقدم التقني الذي شهده العالم في مختلف المجالات وما تمخض عن ذلك تحسين الأداء في تقديم الخدمات وسرعة في الإنجاز إلا ان المورد البشري مؤهل ومدرب وهو العصب الأساسي لأي مؤسسة الذي بدونه لن يكون محل وجود لأنها تعتمد على الموارد البشرية في رسم مستقبلها وتحديد الوسائل والأدوات المناسبة لبلوغ أهداف لذلك مهما إستخدمت المنضمات من التقنيات الحديثة فان ذلك لن يكون له أثرا إذا كان المورد البشري غير راضي ولا يؤدي الدور المتوقع منه بكفاءة وفعالية، وهنا يعد الدور الذي يقوم به العاملون الأدوار المهمة لان دوره يصل حتى إلى المساهمة في الإستثمار البشري ويكون مرهون بأمور عديدة منها رضا العمل عن الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة الصناعية، ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الراهنة لتسلط الضوء على مدى تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية وذلك من أجل تحسين أدائهم وتحقيق رضاهم عن محتوى العمل والمستقبل الوظيفي والصناعي وكذلك الرضا عن الأجر والمزايا الوظيفية الأخرى .

وتتمحور دراستنا حول موضوع الرضى الوظيفي وأثره على الأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الذي تطرقنا إليه من خلال جانبين.

الجانب المنهجي:

تناولنا في هذا الجانب الإشكالية ، الفرضيات، وتحديد المفاهيم، والدراسات السابقة، والتعريف بالمنهج المستخدم، وأدوات البحث.

الجانب النظري:

تناولنا فيه فصلين حيث تضمن الفصل الأول موضوع سوسيولوجية الرضى الوظيفي ودراسة العوامل المشكلة له، أما الفصل الثاني فقد تضمن موضوع الإشكالية الأداء في المؤسسة.

الإشكالية:

يعد الرضى الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تضل موضعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير المؤسسات الصناعية وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد يكون غير مرضيا في المستقبل ولا شك أن الدراسة الرضى الوظيفي هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها وتكتشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوئها أن يتم رسم السياسات المستقبلية لإدارة ، فالرضى الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة العمل بزملائه في العمل ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول أنا راضي عن عملي ، ففي المؤسسة الصناعية قد واجه العمال المؤسسة الصناعية "بوفال " الواقعة بمدينة البرواقية بولاية المدية أثناء عملهم مشاكل متكررة ونذكر منها ضغوطات العمل ، ومشاكل متعلقة بالرضا الوظيفي وأثرها على الأداء العاملين ، نقص الحوافز ، العلاقات الرؤساء بالمرؤوسين ، عدم الإهتمام بظروف الإجتماعية للعمال ، بعد مكان العمل عن مقر العمل ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب علينا أن نقوم بالبحث عن العوامل التي تشكل الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة وأثرها على الأداء والبحث عن الأسباب الرئيسية التي تدفع العاملين إلى تحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف العمال بصفة خاصة وعلى ضوء هذا يمكن طرح الإشكالية بالصيغ التالية:

– ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية ؟

الأسئلة الفرعية:

1–هل النظام الحوافز المتبع في المؤسسة الصناعية أثر على الأداء العاملين؟

2-هل تشكل العلاقات الرؤساء بالمرؤوسين أثرا على الأداء؟

3-هل الرضا الوظيفي يساهم في بقاء وإستمراري المؤسسة الصناعية ونموها؟

4-ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على الأداء العاملين؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

"**يرتبط الأداء عند العامل بمدى وجود الرضى الوظيفي لديه داخل المؤسسة**"

الفرضية الأولى:

يؤدي تحفيز العامل داخل المؤسسة إلى زيادة في مردودية عمله

الفرضية الثانية:

طبيعة العلاقات التنظيمية للعامل تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة

تحديد المفاهيم:

الرضى الوظيفي

ا-**التعريف اللغوي للرضى:** نعني به القبول والقناعة.[1]

ب-**التعريف السوسيولوجي للرضى الوظيفي** الرضى الوظيفي يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله عن الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والإرتياح مع بيئة العمل وكذالك المؤثرات الأخرى.[2]

ج-**التعريف الإجرائي للرضى الوظيفي:** يعبر عنه في دراستنا بارتباطه بالتحفيز والعلاقات التنظيمية للعامل.

التحفيز

التعريف اللغوي: نعني به التهييئ لأمر ما أو تشجيع له .[3]

[1]- مسعود جبران، المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار النشر دار العلم للملايين، لبنان 2005، ص440.
[2]- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في أللمنظمات، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 1947، ص195.
[3]- مسعود جبران، المرجع السابق، ص299.

العريف السوسيولوجي: هو مجموعة المؤشرات التي تستخدم في إثارة الدوافع الفرد وبتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه، وذالك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.

التعريف الإجرائي : هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو التحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض إحتياجات الأفراد.[1]

أداء العاملين:

التعريف اللغوي للأداء:" معناه إيصال الشيء وإتمامه وقضائه " [2]

التعريف السوسيولوجي: هو عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، بالإستناد على العناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم.[3]

التعريف الإجرائي: نقصد به قياس الأداء من حيث المردودية التي ترتبط بالعمال إضافة إلى ارتباط بتحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف المؤسسة:

تعريف سوسيولوجي:

هي الأهداف التنظيمية لمؤسسة التي تسعى إليها إدارتها من أجل الوصول إلى الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل وهي دليل لعمارة الإدارة.[4]

تعريف الإجرائي:

هي كل ما تطمح إليه المؤسسة باختلاف نوعها ووضع إستراتيجيات للإستثمار في الموارد المادية والبشرية من أجل ضمان إستمراريتها وتطورها.

---

[1]- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1985، ص63.

[2]- مسعود جبران، المرجع السابق، ص45.

[3]- كمال مغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1995، ص03.

[4]- نبيل موسى خليل، الغدارة الإستراتيجية (تكوين والتنفيذ استراتجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص143

العلاقات التنظيمية:

تعريف سوسيولوجي:

يغطي هذا المفهوم علاقة الموظفين بالمؤسسة التي يعمل فيها والتضمن علاقات العمالية وجماعة العمل والتنظيمات العمال والمدراء والشركات والتنظيمات الموظفية.[1]

التعريف الإجرائي:

هي العلاقات التي تجري بين عامل وأخر داخل المنظمة وتنشأ بينهما علاقات تفاعل وإستجابة وهي الأساس الأول لجميع العمليات التنظيمية والإجتماعية داخل المنظمة.

المردودية:

تعريف سوسيولوجي:

التعريف الإجرائي:

يقصد بالمردودية هي ما ينتجه العامل أو هي حاصل عمله في الفترة الزمنية المعينة ويقال أن المردودية آلة أي النسبة بين الطاقة التي تنتجها والطاقة التي تستهلكها

أسباب اختيار الموضوع:

إن إختيار الباحث لموضوع من احدى المواضيع التي تحتاج إلى الدراسة والمعالجة، له مبرراته وأسبابه، وتعتبر هذه الأخيرة دوافع محفزة على إختيار موضوع جدير بالدراسة، وعلى ضوء ذلك فان هناك مجموعة من الأسباب والخلفيات التي دفعتنا لإختيار موضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية. وكانت دراستنا في المؤسسة الصناعية "بوفال" الواقعة بدائرة البرواقية، ولاية المدية، وهذه الأسباب تتراوح بين ما هو ذاتي وموضوعي في آن واحد، لذلك فان الأسباب التي نراها دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

الأسباب الموضوعية:

- إمكانية البحث: أي أن الموضوع قابل للبحث والدراسة، نظرا لإمكانية الوصول للمعلومات.
- الموضوع جزء من التخصص، ويعبر عن إشكاليات علم الإجتماع تنظيم وعمل.

[1]- قاموس علم الاجتماع، الدكتور محمد عاطف غيث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، نمصر، ط 2006. ص266.

- أثر الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية بوفال على أداء العاملين ومعرفة العوامل والأسباب المشكلة له.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- القناعة الشخصية لدراسة هذا الموضوع.
- طبيعة الموضوع الجذابة والصعبة كباحث في علم الإجتماع تنظيم وعمل.

أهداف الدراسة:

- معرفة الفروق الرضا الوظيفي وأداء العاملين وذالك باختلاف الأقدمية و الجنس.
- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على هدف رئيسي وهو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية.
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على موضوع له أهمية كبيرة هو الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية وعلى إفتراض أن المؤسسة الصناعية تسود فيها سلوكات العاملين المتنوعة والمختلفة مثل: الإستياء ، اللارضا عن العمل وتم تطبيق هذا البحث في المؤسسة الصناعية "بوفال" الواقعة بمدينة البر واقية بولاية المدية وذلك نتيجة ما يتعرض له العامل من الأعباء النفسية والاجتماعية التي تقع على عاتقه بالإضافة إلى ما يتعرض إلى المواقف متعددة في منصب عمله الذي قد يؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك على أدائه بالمؤسسة الصناعية فهذا الأخير له أثر كبير على الإنتاجية في العمل وتشكل هذه الدراسة خطوة كبيرة في إثراء الممارسة العملية في المؤسسة.

الدراسات السابقة :

أ)- دراسة ناصر محمد العديلي حول الدوافع الحوافز العاملين والرضا الوظيفي:

قام الباحث ناصر محمد العديلي عام 1980 بدراسة دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وكان الهدف البحث هو التعرف على الدوافع العاملين السعوديين وهم (المدراء ، المشرفين، الموظفين، العاملين) في مختلف المراتب بهدف معرفة :

- علاقة رضا الموظفين السعوديين بالضمانات التي توفر لهم الوظيفة بالثقة ولولاء والانتقاء للوظيفة.

- علاقة الرضا الوظيفي بفرص الترقية الوظيفية في الأجهزة الحكومية بالمملكة .

- معرفة مستوى الرضا الوظيفي مع كل من العوامل محتوى الوظيفة وبيئة العمل .

- معرفة العلاقات المتداخلة بين الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة.

- وشملت الدراسة على 224 موظف من الأجهزة الحكومية بكافة مناطقها الجغرافية وقد استخدم الباحث الاستبيان لقياس أهمية الدوافع والحوافز ضمن مقياس الرضا الوظيفي ومن بين نتائج البحث:

- أن موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية راضون بشكل عام

- برز في النتائج الدراسة أن الخلفيات الموظفين (العمر، الحالة الاجتماعية) لم تكن ذات دلالة إحصائية.

- إن هناك عوامل الدافعة والعوامل الصحية التي تتحكم في الرضا الوظيفي.[1]

ب)- دراسة شهيرة محمودية تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المعلمين:

هي تذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية كلية العلوم التربية في جامعة الجزائر سنة2000 وتكونت عينة الدراسة من 19 مفردة من العاملين حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف غلى المفهوم الرضا الوظيفي واهم العوامل المؤثرة فيه وعلاقته بأداء المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي وقد توصلت الدراسة إلى وجد علاقة ارتباطية قوية بين الرضا

[1]- ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص ص 220-219.

والأجر ، المكانة الاجتماعية ، فرص الترقية، والإشراف، ومحتوى العمل وساعات العمل وجماعات العمل وظروف الاجتماعية وهذا ما أكدت أن هناك عوامل تأثير كبير على رضا المعلم مع مهنة التعليم.[1]

منهج الدراسة:

تحتاج أي دراسة إلى المنهج الذي يستعين به الباحث لتحديد خطوات عمله وقد إستخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر إستخدامه في المجالات العلمية على الوصف الدقيق للظاهرة فحسب بل يتطلب الأمر جمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة، وتحليل هذه البيانات وإستنتاج ومقارنة المعطيات، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين، ويعرف المنهج الوصفي على انه : "أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة ومحدد."

ويعتبر طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بالظاهرة أو مواقف أو أفراد أو أوضاع أو أحداث معينة بهدف إكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.[2]

كما يعرف على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وقد إستخدمناه في دراستنا فمن أجل التعرف على الرضى الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية.

تقنية البحث:

بصفتنا باحثين فقد ركزنا على تقنيات لجمع المعلومات، وبالتالي الخاصة بالظاهرة المراد دراستها والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا نسعى لمعرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتمدنا على إستخدام تقنية الإستبيان "الإستمارة"، إذ يعتبر هذا الأخير من الوسائل الأنسب للإستعمال والأكثر شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة وتحليل الأسئلة التي طرحها الباحث في بداية البحث.

---

[1]- الوحيدي، ميسوم (2000)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي والولاء التنظيمي في محافظة رامى الله، رسالة ماجستير، فلسطين.

[2]- إحسان محمد إحسان: الأسس العلمية ومناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص 167.

وتعتمد الإستمارة على إستنطاق المبحوثين للحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة وتساعده على اختبار الفرضيات وقد تم تصميم إستمارة البحث بحيث تم تقسيمها إلى محورين أساسيين بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية ، وتناولنا في المحور الأول الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى والمحور الثاني الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية، وكل محور فيه مجموعة أسئلة تقدم لأفراد المؤسسة ويجاب عليها كل حسب شخصيته ودوره في المؤسسة.

العينة (المعاينة):

تتم الدراسة على مستوى أفراد معينين ممثلين لمجتمع البحث وهذا ما يطلق عليه اسم عينة البحث، وتعتبر العينة مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع البحث ويجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع في مزايا مختلفة.

المجال المكاني (مجالات الدراسة):

من أجل دراسة هذا الموضوع والتحقق من فرضيتي الدراسة، قمنا بإجرائه بالمؤسسة الصناعية "بوفال"، الواقعة بدائرة البرواقية بولاية المدية.

المقاربة السوسيولوجية:

لقد أدرجنا موضوع دراستنا في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية ومن أهم رواده "آلتون مايو"، واهتمت هاته الدراسة بالجوانب الإنسانية في العمل المتمثلة في أوقات الراحة، توفير الجو الاجتماعي في العمل، التقليل من الرقابة، والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية، وكانت تهتم بالعامل الإنساني تهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية، والاجتماعية في العمل.
وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والإنسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية، وترى هذه المدرسة إن الإنسان يملك جملة من المشاعر وكذلك طموحات شخصية وحاجات يريد إشباعها، ولا يمكن فهمها إلا بالتقرب منه والحوار معه، ولا يمكننا الوقوف ضد إشباع حاجاته لأنه قد يكون سببا في عدم وجود رضى وظيفي وتذبذب الأداء الذي قد يؤدي إلى صراع تنظيمي.

الفصل الثاني :
الرضى الوظيفي

تمهيد:

اتخذ موضوع الرضى الوظيفي أهمية كبيرة عند الباحثين و المختصين في الإدارة و السلوك التنظيمي وعلم الإجتماع وعلم النفس وتكمن هذه الأهمية أن هذا الموضوع يتناول مشاعر الإنسان العامل مهما كان نوع منصبه الذي يعمل فيه إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم بها والبيئة المادية التي تحيط به.

ولقد تعددت العوامل التي لها أثر على الرضى الوظيفي عن العمل والتي لها علاقة بالمؤسسة وبمشاعر وأحاسيس العامل التي قد تشكل له ضغوطا نفسية التي يمكن أن تترتب عليه وعلى المؤسسة آثار، وفي بعض الأحيان يعتبر عونا بمدى إشباع العامل لحاجاته ورغباته، وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة فعلى هذا الأخير معرفة الحوافز التي تحفز العمال قبل أن تحدد الأهداف الموكلة للعمال تحقيقها من قبل المؤسسة مع مراعاة الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة المردودية في عمله وكذلك مراعاة العلاقات التنظيمية للعامل وإرتباطها بأهداف المؤسسة.

المبحث الأول : ماهية الرضى الوظيفي

المطلب الأول: نظرة تاريخية عن الرضى الوظيفي

حظي الرضى الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى إلى يومنا هذا، وذلك بعد أن نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الحالة النفسية والمعنوية للأفراد مع ضرورة تحسين ظروف العاملين داخل المنظمات بغية زيادة الإنتاج.

وتعد تجارب "هاوثورن" الشهيرة التي أجراها آلتون مايو Alton Mayo (1880-1949) في مصانع (وسترن إلكتريك) في الولايات المتحدة الأمريكية، من أهم الدراسات التي قامت عليها نظرية العلاقات الإنسانية، حيث كان الغرض الأساسي لهذه الدراسة هو تحديد أثر المتغيرات المادية في العمل والمتمثلة في الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية والتدفئة على إنتاجية العاملين، ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية، والتي كان من بين أهم التجارب تجربة الإضاءة، وكما لا ننسى الأعمال التي قام بها "فريدريك تايلور" الذي تناولت أبحاثه بعض المفاهيم المحددة للرضا الوظيفي وكذلك دراسة العلاقة بين الرضى و الخصائص الإجتماعية و السيكولوجية للأفراد، والهياكل التنظيمية، والمناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل. إلا أن هذا الأخير يتكون من مجموعة من المشاعر والردود النفسية المتعددة الأبعاد: تقييمية، عاطفية وسلوكية، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من العمل وكلما كان إعتقاد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجات رضاه عالية.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الرضى الوظيفي

يعتبر مصطلح الرضى الوظيفي من المصطلحات الشائعة الإستعمال لاسيما في العلوم المهتمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل ومن هنا لابد من تحديدات لهذا المفهوم لأنه يندرج ضمن أطر معرفية متعددة، ففي هذا الإطار يعرف بأن الرضى الوظيفي يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله على الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد

[1] سالم تيسير شرايدة، الرضى الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار النشر، دار الصفاء، عمان، طبعة 2010، ص 59.

بالسعادة والقناعة، أي بمعنى الإهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.[1]

- أما "هوبك 1935" فيعرفه على أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن عملي.

أي أنه لتجسيد وتحقيق الرضى لدى العامل لا بد من الاهتمام و الأخذ بالاعتبار جملة الظروف المحيطة به، سواء نفسية أو مادية أو بيئية، والإخلال بأي من هذه الظروف الثلاثة سيؤدي إلى الإخلال بمدى صدق العامل ودرجة رضاه عن العمل.[2]

- كما يعرفه " أحمد صقر عاشور" على أنه تعبير عن جملة المشاعر الايجابية التي تتكون لدى الفرد تجاه عمله من خلال إشباع العديد من العوامل التي تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته و مناسبا مع ما يريده الفرد من عمله.[3]

كما أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضى عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الإعتراف بواسطة الآخرين، ويرى البعض أن الرضى عن العمل هو محصلة عناصر الرضى الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا ويعبر عن الرضى عن العمل بالمعادلة الآتية:

الرضى عن العمل = الرضى عن الأجر + الرضى عن محتوى العمل + الرضى عن فرص الترقي + الرضى عن الإشراف + الرضى عن جماعة العمل + الرضى عن ساعات العمل + الرضى عن ظروف العمل.

ويلاحظ عن الفرض السابق أن الرضى عن العمل يمثل الاشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي إرتباطه بها.

---

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار النشر: زهران، عمان الأردن، 1997، ص 195.

[2] ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، البحوث العربية، الرياض، 1995، ص 116.

[3] احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة و الأسس السلوكية وأدوات البحث، دار النهضة العربية للباعة والنشر، بيروت، طبعة 2، 1979، ص 153.

وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي حيث يرى البعض أن الرضى الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، مع الثقة و الولاء والانتماء للعمل.[1]

المطلب الثالث: كيفية حدوث الرضى الوظيفي

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في إعمالهم لاعتقاد أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد المسؤولية عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

أ. **الحاجات**: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع اتاحة.

ب. **الدافعية**: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

ت. **الأداء**: تتحول الدافعية إلى أداء منشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

ث. **الإشباع**: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

ج. **الرضى**: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.[2]

المطلب الرابع : الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضى الوظيفي:

- إن إرتفاع درجة الرضى الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- إن إرتفاع مستوى الرضى الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر"، دار النشر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، طبعة 2003، ص 229-230.

[2] فرج، طريفي شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 220.

- إن الأفراد ذوي درجات الرضى المرتفع يكونون أكثر رضى عن العمل وكذلك عن وقت فراغهم خاصة مع عائلاتهم، وأكثر رضى عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضى الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضى أدى إلى زيادة في الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضى الوظيفي للعاملين من أهم المؤشرات الجيدة للمنظمة ومدى فاعليتها على إفتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضى سيكون حظها قليلا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضى، مع أن العامل الراضي عن عمله هو أكثر إستعدادا للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز الرضى الوظيفي هو أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به.[1]

المطلب الخامس : أهمية الرضى الوظيفي

يعتبر الرضى عن العمل من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الإهتمام بها في جميع نواحي العمل، لكون الرضى عن العمل مرتبط بنجاح تحقيق أهداف المؤسسة ونظرا لما يسببه من آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الفرد، وحتى على الظواهر الأخرى الموجودة في مجال العمل.

- إن الرضى عن العمل هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله ومن هنا فان أهميته وتأثيره يظهران في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين، ومنها الصحة العضوية و النفسية للفرد، التي تتأثر بدورها بدرجة رضى الفرد أو عدمه عن العمل.
- هناك علاقة قوية بين عدم الرضى عن العمل و الصحة العقلية، فبوجود العامل في محيط ووضعية عمل جيدة ومناسبة، يكون على درجة من الارتياح و الرضى وتكون بذلك حالته العقلية ابعد عن المشاكل والاضطرابات.
- كذلك تظهر أهمية الرضى عن العمل في درجة تأثيره على مختلف الاتجاهات والالتزامات الأخرى للعامل سواء إتجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموما و العملية خصوصا.

[1] الحنيطي، إيمان محمد علي، 2000، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

- نظرا لإرتباط وتواصل جميع جوانب الحياة ببعضها ويؤثر كذلك على نظرة الفرد العملية خصوصا.
- نظرا لإرتباط وتواصل جميع جوانب الحياة ببعضها، ويؤثر كذلك على نظرة الفرد العامل لنفسه وقدراته.

هذا ما أكده "هينزربرغ" بقوله: " الرضى المهني يعزز ويرفع من الثقة بالنفس وهو الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية على المدى الطويل".

إن الرضى المهني يعد عاملا مسببا في تحديد السلوك المهني و مستوى الأداء فهناك العديد من الباحثين من يرى أن الرضى و الأداء مرتبطان ببعضهما البعض وهناك من يرى أن الأداء يسبب الرضى.[1]

وان الرضى الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية الدراسة لهذا الموضوع، الذي يعتبر في أغلب الأحيان مقياسا لمدى فاعلية الأداء إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفع فان ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها وتضاهي تلك النتائج المتوقعة من طرف المنظمة عند قيامها برفع الأجور لعمالها، أو بتطبيق برامج للمكافآت الشخصية أو نظام الخدمات.

ومن ناحية أخرى فان عدم الرضى يساهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل و التأخر عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون فيها للانتقال إلى المؤسسات الأخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل، وتوجههم إلى إنشاء إتحاديات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضى مناخ تنظيمي غير صحي وهذا ما أكده ليكرت Likert.

أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضى، وأشار ليكرت إلى أن جميع الحوافز تؤدي إلى زيادة الإنتاج وعدم الرضى في آن واحد لابد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتوجها مع إنخفاض مستوى الرضى لدى العاملين.

[1] عبد النور الرزقي، محددات الرضى المهني ومعنى العمل عند الجزائريين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1997، ص83.

المطلب السادس: نظرية هيزربيرغ ذات العاملين:

توجد نظرية أخرى شائعة للدافعية ذات صلة وثيقة بنظرية ماسلو لتدرج الحاجات، إقترحها هيزربرغ وقد صادفت هذه النظرية التي نطلق عليها نظرية العاملين أو نظرية الدافعية و الوقاية، قبولا واسع النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم.

وتم إجراء البحث الأصلي الذي استخدم تطوير هذه النظرية باختبار مائتي محاسب ومهندس، وبإستخدام طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات وقد استخدم هيزربيرغ إجابات المقابلات لأسئلة مثل: (هل يمكنك أن تصف بالتفصيل حالتك عندما تحس بالرضى بوظيفتك؟) ، (هل يمكنك أن تصف بالتفصيل شعورك بعدم الرضى بوظيفتك؟)، وقد كانت النتائج التي تم التوصل إليها من منهجية هذا البحث متناسقة تماما عبر مفردات البحث المختلفة وقد إنعكست المشاعر الطيبة عن الوظيفة في التطبيقات الخاصة بالمحتوى وخبرات الوظيفة (مثل أداء العمل جيد أو شعور بالانجاز والتحدي) فيما تم ربط المشاعر السلبية حول الوظيفة بالعوامل المحيطة أي تلك العوامل المحيطة وليس تلك التي تدخل في الوظيفة المباشرة (مثل الراتب وطرق العمل) وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من العوامل الدافعية هما: عوامل الرضى وعوامل عدم الرضى، وقد تمخضت عن أبحاث هيزربرغ نتيجتان محددتان:[1]

إن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها عم الرضى عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود الدافعية لدى العاملين هذه الظروف هي عوامل عدم الرضى، أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضى على الأصل وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضى (Disantisfiers) وتشمل:

- الأمان الوظيفي
- الراتب
- ظروف العمل
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.
- المركز
- سياسات الشركة

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع نفسه ، ص 119.

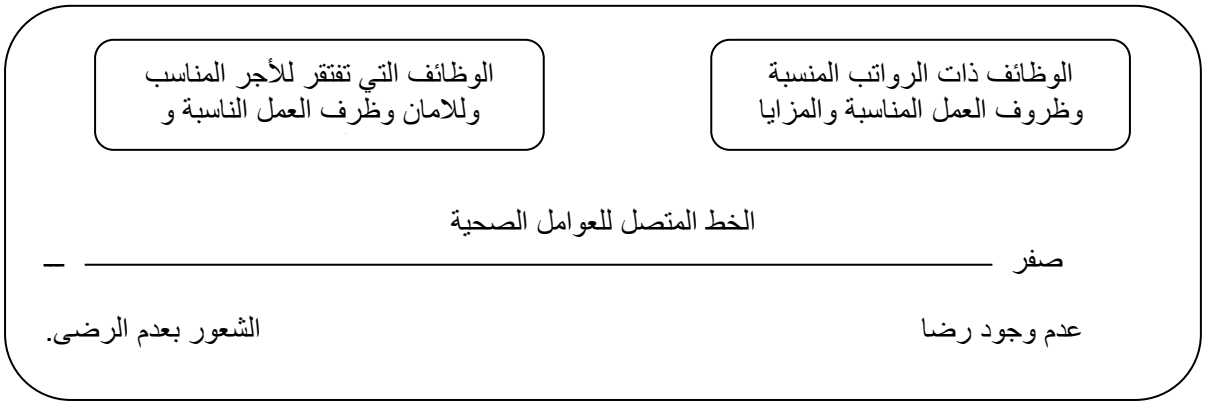
- نوعية الإشراف
- المزايا الإضافية.

هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية ويمكن أن تعطي مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك الشعور بعدم الرضى، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها إسم عوامل الرضى وتشمل:

- الإنجاز
- التقدير.
- مهام العمل نفسه.
- المسؤولية.
- التقدم في الوظيفة.
- النمو والتطور الذاتي.

وقد تطرق هيزربيرغ لنظرية العوامل الدافعة و الصحية لهيزربيرغ، وقام بالتخليص جزئيا من الملل و التكرار المرتبطين بأغلب العمال في خطوط التجميع وإنشاء وظائف ترفع من مستويات التحدي في الوظيفة و الفرص التي توفر الشعور بالإنجاز والتقدم و النمو و التطور الذاتي.





ولقد حظيت نظرية هيزربيرغ ذات العاملين مع النظريات المعاصرة للدافعية بكثير من الإهتمام لدى العلماء السلوكيين وكما هو متوقع فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لتلك النظرية إذ أوضحت البحث بصورة مختلفة:

- قد يسبب عامل معين مثل (الراتب) شعورا بالرضى في إحدى العينات فيما يسبب شعورا بعدم الرضى في عينة أخرى.
- الشعور بالرضى أو عدم الرضى قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه في التنظيم.
- الأفراد قد يخلطون ما بين سياسات الشركة وأسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء، كعوامل مسببة للشعور بالرضى أو عدم الرضى.[1]

نظرية آلدرفين:

ومن المداخل الحديثة للدافعية، والتي تسعى إلى تأسيس الحاجات الإنسانية في أوضاع تنظيمية، نظرية آلدرفين، وهي تلخص مدرج ماسلو إلى ثلاث فئات للحاجات: البقاء (E) والإنتماء (R) والتطور (G).

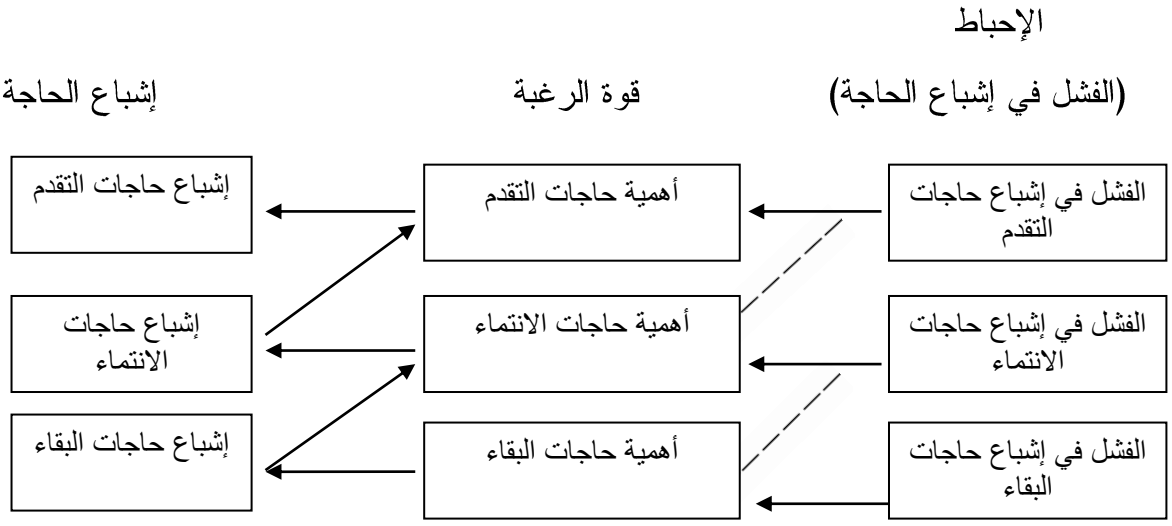
أما حاجات البقاء فهي الأشكال المختلفة للرغبات الفيزيولوجية المادية، مثل الجوع و العطش والمأوى، وتشمل هذه الفئة أيضا في المحيط التنظيمي: (الأجر والمزايا المادية و الظروف المادية للعمل)، وتقابل هذه الفئة الحاجات الفيزيولوجية وبعض حاجات السلامة عند ماسلو.

وتشمل حاجات الانتماء كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضى، وتماثل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو.

أما حاجات التطور فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو التحقيق، التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة، ويندرج إشباع حاجات التطور عن طريق تولي الشخص مهاما لا تتطلب فقط إستخدام الفرد لقدراته بالكامل بل قد تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه، وتشابه حاجات تأكيد الذات، بعض حاجات تقدير الذات و الإحترام لهذه الفئة.[2]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 123.
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 124.

نظرية البقاء و الانتماء و التطور:



←——— علاقة الرضى بالتقدم ←------ علاقة الإحباط.

تقوم نظرية البقاء والانتماء والتطور (ERG) على ثلاث طروح أساسية:

1- كلما إنخفضت درجة إشباع حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها (أي إشباع الحاجة)، فمثلا كلما قلت درجة الإشباع في حاجات البقاء في الوظيفة، (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات.

2- كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أي اشتداد الرغبة). فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرج العامل (كالأجر مثلا) على سبيل المثال، اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء، (كالرضى في العلاقات مابين الأفراد).

3- كلما قل إشباع الحاجات في المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا، (أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة).

المبحث الثاني: أركان الرضى الوظيفي

المطلب الاول: أبعاد الرضى الوظيفي

ينصب تحليل النظم الصناعية السوسيولوجية على الموضوعات المحدثة وتتزايد بتزايد التقدم في المجتمعات الصناعية أو في الدور الصناعي في عالم اليوم الذي تتقدم فيه وسائل الإتصال تقدما كبيرا بين لحظة وأخرى، وبالتالي يتزايد الإهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين الظاهرة الإجتماعية في المجتمع والمصنع، وينعكس ذلك على ضرورة فهم المشكلة في سياقها الإجتماعي الأوسع مثال ذلك دراسة بناء الإدارة في إطار النسق الاجتماعي للمصنع بحيث أصبحت هي المدخل الأهم في علم الاجتماع الصناعي وبالتالي كل ما يحيط بها من الظواهر والإتجاهات و الأبعاد.

ولعل الرضى أهم هذه الاتجاهات بحيث يؤدي إلى الإشباع وعلى هذا الأساس فان التركيز فيما يلي سيكون على إيضاح الأبعاد السوسيولوجية، نذكرها على التوالي:

نوعية المهنة:

إن المؤسسة تحتوي على مجموعة من المهن المرتبطة و المتسلسلة فيما بينها وطبقيا، فمنها ما هو ذهني كالإدارة ومنها ما هو روتيني كالأعمال الكتابية وأعمال المعاونة وما شابه، ومنها ما هو إبتكاري.

فلكل مهنة من هذه المهن تتطلب جهدا معينا للقيام بها، فبناء على ذلك فان مدة ساعات العمل وكمية الجهد المبذول من أهم الأبعاد التي تؤدي إلى الرضى المهني أو عكس ذلك.

فالعامل الذي يجهد كثيرا في عمله لا يكون راضيا إذا لم يشبع حاجاته، نفس الشيء للعامل الذي يبذل جهدا فكريا أو ذهنيا أو الدراسات في الورشات.

الثواب والعقاب:

إذا كان الإنسان جادا في عمله ووفيا لمؤسسته فانه يثاب على هذا الجهد والولاء أما إذا كان عكس ذلك فإنه يعاقب ومن أهم وسائل الثواب مايلي:

أ- **المكافآت المادية:** إن المكافآت المادية في نظر "فريدمان" من أهم العوامل التي تتحكم أو تحدد معيار الرضى الوظيفي:

- الأجور والمرتبات.
- المكافآت.
- الحوافز.[1]

[1] محمد حسن عبد الباسط، علم الاجتماع الصناعي، مطبعة غريب، القاهرة،1981، ص 66.

ب- المكافآت غير المادية: إن المكافآت غير المادية لها الدور المعتبر في الرفع من معنويات العمال والوصول بهم إلى درجة معينة من التقدير و الاهتمام، وذلك ما يزيده ولاء للمؤسسة ونذكر منها على سبيل المثال:

- شهادات التقدير.
- لوحة شرف.
- وثمة أمور أخرى في شكل أنشطة جماعية تهدف بالوصول بالعامل إلى حالة الرضى كالأنشطة الرياضية و الجمعيات الإستهلاكية والمستوصفات العلاجية المنخفضة التكاليف.[1]

التفاعل الاجتماعي:

إن الفرد عندما يكون ضمن الجماعة فإنه يكون ضمن تأثير متبادل وذلك في إطار التفاعل الإجتماعي، وهذا الأخير يعتبر احد أهم الأبعاد السوسيولوجية المؤثرة في الرضى المهني، ففي المؤسسة الإقتصادية خدماتي كانت أو إنتاجية، تجسيد هذا التفاعل، فالعلاقة مثلا بين الرئيس و المرؤوس تكون نتيجة ملموسة في النهاية من هذه العلاقة ، الزيادة في الكمية أو النوعية في الإنتاج وبالتالي الحصول على المكافآت المادية أو المعنوية وما شابه ذلك.

وقد تكون مثل هذه العلاقات سببا في نقص الإنتاج وتدهور الأوضاع بين الإدارة و العمال أو حتى بين العمال فيما بينهم وذلك إما بالإيجاب أو بالسلب.

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بالرضى الوظيفي

يتأثر الرضى الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي وذلك من قبل الكتاب و الباحثين، ومن هنا كان الإختلاف في تعريف الرضى الوظيفي السابق ذكره ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي إلى المجموعات التالية:

أولا: مجموعة العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه وهذه تم تقسيمها إلى:
عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

[1] محمد حسن عبد الباسط، نفس المرجع، ص 45.

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة إرتباطية بين السن ودرجة الرضى الوظيفي فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون فإن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضى الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضى الوظيفي.[1]

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضى الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضى الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري، وكذلك عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية وإستخدامها لتحسين درجة الرضى الوظيفي لدى الفرد، وإنما قد تكون ذات فائدة عن إختيار الفرد للوظيفة.

ثانيا: العوامل المرتبطة بظروف العمل:

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء و التهوية و الرطوبة و الأتربة ونظام فترات الراحة والعمل.

وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها وتفسيرها خلافا للعوامل الشخصية السابق ذكرها.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الإجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

رابعا: العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف و الإدارة المتبعة، مدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يجب أن تسود العلاقات الإجتماعية و النفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 231-232.

خامسا: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وهذه تشمل اللوائح التي تطبقها المنظمة ونظم الإتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل. والتسهيلات و التجهيزات التي توفرها المنظمة.

سادسا: العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

سابعا: العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار في الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبيته للحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف، كذلك تستمر هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقية الوظيفية، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

يرتبط الرضى الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي، وذلك من قبل الكتاب و الباحثين ويمكن تصنيف هذه إلى نوعين:[1]

العوامل الشخصية	العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي
أ- الجنس	أ- مرونة التنظيم
ب- العمر	ب- طبيعة العمل
ت- الحالة الاجتماعية	ت- أسلوب التعامل مع الموظفين
ث- مدة الخدمة	ث- أنماط السلطة
ج- قدرات	ج- الأمن الوظيفي
ح- الشخصية	ح- أسلوب التحفيز
خ- التعلم	خ- تدريب العاملين
د- القيم	د- أساليب الرقابة
ذ- الإتجاهات	ذ- المسؤولية الاجتماعية.
ر- الدافعية	

[1] عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص231.

المطلب الثالث: قياس الرضى الوظيفي

بالرغم من أهمية الرضى الوظيفي، إلا أن الكثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم إتجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهم.

النوع الأول:

هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس إتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق إستخدام أساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف أو العامل.

النوع الثاني:

هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات بإستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الإستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضى الوظيفي، أو بإستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لإستخدامها.[1]

وهناك بعض الطرق الشهيرة لقياس الرضى:

أ) طريقة ثيرستون:

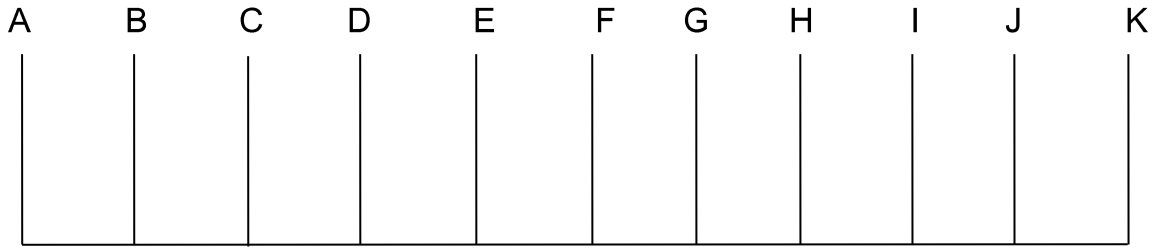
يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تقيس الرضى، ثم يقيم الحكام أو المختصون درجة الرضى التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم إستبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختبار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام.

غير أنه وعند تطبيق هذا المقياس لايتم إعطاء الأفراد المعلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي يوافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضى العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 234، 236.

خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف....الخ)، وحساب درجة الرضى عن هذا المجال أو الخاصية على حدى.[1]

الشكل رقم (): **مقياس ثيرستون للرضا.**



كل مجموعة عبارات تحمل حرفا، ثم تتحول الحروف إلى درجات: K=11، A=1، B=2، ....الخ.

ب) طريقة ليكيرت:

كشف ليكرت عن طريقته في مقال نشره في مجلة: "أرشيف علم النفس" تحت عنوان: " تقنية لقياس الاتجاهات"، وتعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:

- بناء مقاييس ما تحتوي على عبارات مختارة، صمم بعضها بصيغة الإيجاب و البعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية و المعارضة الشديدة.
- إختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- إستبعاد العبارات غير الصحيحة غير المتجمعة في مجموعة العبارات الأخرى.

بالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة و المعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

[1] محمد عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص ص 236-237.

كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل فرد للإستبيان وهي نقطة إيجابية تسب لهذه الطريقة وتسمى هذه الطريقة بـــ: طريقة التدرج التجميعي.[1]

المطلب الرابع: أهداف مقاييس الرضى الوظيفي

رغم تفاوت مقاييس الرضى الوظيفي في النتائج التي تهدف إلى الوصول إليها، إلا أنه يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس وهما:

أ- معرفة كيف تختلف المؤشرات وعوامل الرضى الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الإجتماعية وغيرها من المتغيرات.

ب- الحاجة إلى دراسة الإرتباط أو العلاقة بين مستوى الرضى الوظيفي وبعض السلوكيات و الظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل: التغيب، التمارض، الاستقالات، وكثرة الحوادث أو الشكاوي من العاملين.[2]

المطلب الخامس: علاقة عناصر بيئة العمل الداخلية بالرضى الوظيفي للعاملين

لعناصر بيئة العمل الداخلية آثار واضحة على الرضى الوظيفي من خلال مكوناتها وخصائصها، فكل من الإشراف، الاتصال، جماعات العمل، الحوافز والأجور، طبيعة العمل وظروف العمل والظروف المادية دور بارز في زيادة أو خفض درجة الرضى عند العاملين وسنحاول فيما يلي التطرف لتأثير كل عنصر منها على الرضى الوظيفي للعاملين:

أ- أثر القيادة والإشراف على الرضى الوظيفي للعاملين:

تدل نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب القيادة و الإشراف الذي يتبعه المشرف من مرؤوسيه على وجود علاقة بين هذا الأسلوب ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت تشير إلى أن المشرف (الرئيس) يجعل مرؤوسيه محورا لإهتمامه وذلك بتنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم وتفهمهم وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب الولاء مرؤوسيه، ويزيد من درجة الرضى عن العمل لديهم، أما المشرف الذي

[1] مصطفى عيسوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 139، 140.

[2] مصطفى عيسوي، مرجع نفسه، ص 143.

يقتصر إهتمامه على الإنتاج وأهدافه، يعتبر مرؤوسه مجرد أدوات للوصول إليه فلا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، ويمكن القول إن للإشراف الناجح دور كبير في الرفع من مستوى العمل، بحيث يحب أن يسمح المشرفون للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، وهو ما يمثل الطريق المثالي للوصول إلى الرفع من رضاهم عن العمل، وخلق علاقة إيجابية بين طرفين.[1]

ب- اثر الحوافز والأجور ظروف العمل المادية على الرضى الوظيفي للعاملين:

يعد الأجر أو الحافز وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة فردية بين مستوى الدخل والرضى عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

وبإمكان الحوافز أن توقظ الحماسة والدافعية والرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وعلى زيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

وان عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبا على مستوى الرضى الوظيفي للعاملين وهذا بدوره قد يفقد للموظف الحماس و الإحساس بأهمية العمل.

أما بالنسبة لظروف العمل فقد يتسبب في تخفيف العامل الطبيعي للعمل إلى حد ما، وذلك عن طريق تحسينه بالإضافة إلى الحفاظ عليه في صحة طيبة وبالتالي تحقيق كفاءة أكبر بالمعنى الميكانيكي، وقد تغيرت هذه النظرة عبر الزمن من وجوه عديدة فقد اثبت بأن العاملين لا يكرهون العمل بل العكس في حالة توفر الظروف الملائمة، وأن تحسين بيئة العمل قد يتضمن مجالا أوسع مما كان يتصوره من قبل بحيث يمكن أن يتضمن أيضا الرفاهية وأوجه النشاط الإجتماعي المختلفة.

ج) أثر الاتصال على الرضى الوظيفي للعاملين:

يمثل الإتصال الجيد عاملا من عوامل الرضى الوظيفي، إذ يستخدم فيه المشرفون الجوانب التنظيمية، الإنسانية، والاجتماعية بالوجه الذي يسمح لهم بتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن الغرض الرئيسي للإتصال هو الوصول إلى نمط معين من السلوك، وضمن المجال التنظيمي فإن

[1] الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، دار النشر، الإسكندرية، 2005، ص 270.

السلوك المرغوب فيه هو مستوى الأداء المرتفع لمختلف المجموعات، من خلال محاولة الحصول على إستجابات محددة مسبقا ومرغوبة من مختلف أفراد التنظيم، نتيجة للتعلميات التي تصدر إليهم بغية توجيه و تقنين سلوكهم في إطار المسؤوليات المسندة إلى كل فرد منهم.

ويتخذ الإتصال أبعادا كثيرة. فهناك الاتصال القادم من الأعلى إلى الأسفل والإتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، وهو الذي يركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال، كتطبيق المسيرين لأسلوب نظم الإقتراحات الذي يرمي إلى التعرف على آراء العمال وأفكارهم وتجسيد الإقتراحات المقدمة من طرفهم لحل مشاكلهم، حيث اثبت هذا الأسلوب فعالية كوسيط يعمل على تقليص الفجوة بين المدير والمرؤوسين فيساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال.

كما أن الإتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشرا من مؤشرات تحقيق الرضى عند العامل فالإستماع لشكاوي العمال ومنح الترقية لمن يستحقها وإلمام العمال بما يجري في المنظمة وإحترام كرامتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات بساعد في رفع درجة الرضى عندهم.[1]

المطلب السادس: طرق ووسائل لتحسين مستوى الرضى عن العمل

هناك بعض الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الرضى عن العمل وهي كالتالي:

1- **العدالة في الأجور والمكافآت:** حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شانه أن يخلق لديهم إحساسا بعدم الرضى، لذلك لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية، التي يشعر من خلالها الأفراد بالعدل والمساواة، والتي من خلالها يشعر العاملون بالرضى عن عملهم.

2- **تحسين نوعية وجودة الإشراف:** عندما تكون العلاقة بين العامل ومسؤوله علاقة محترمة يسودها الإحترام ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطط إتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.[2]

3- **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوى التنظيمية:** وتعني اللامركزية إعطاء الحق للعاملين لإتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة إتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في إتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضى. ويرجع هذا لشعورهم أو لإعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

---

[1] ماجد العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 18.

[2] ماجد عطية، مرجع نفسه، ص 24.

4- تكليف الأفراد بالإعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: كلما كان الشعور قويا لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن العمل، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

خلاصة الفصل:

بإعتبار أن موضوع الرضى الوظيفي ذو أهمية كبيرة حاولنا في هذا الفصل الإلمام بكل ما يتعلق بهذا الموضوع فقسمنا هذا الفصل إلى قسمين، الأول يتعلق بماهية الرضى الوظيفي حيث تطرقنا فيه إلى الخلفية التاريخية للرضا الوظيفي إضافة إلى أهميته والنظريات المهتمة بالرضى الوظيفي أما القسم الثاني أركان الرضى الوظيفي فتطرقنا إلى الأبعاد والعوامل ومقاييس الرضى الوظيفي وأهدافها والطرق والوسائل التي تساعد على تحسين الرضى الوظيفي.

الفصل الثالث:

أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه، أي الاستخدام الفعال. وقد سدا الاعتماد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد هو تحسين مستوى رضا العاملين.

المبحث الاول : ماهية الأداء

المطلب الاول : مفهوم الأداء

– يشير الأداء (Performance) إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس نتائج الفرد.

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.[1]

– **وهناك تعريف أخر**: الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط ن طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من اجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفء. كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بشكل جيد، إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.[2]

– **الأداء** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[3]

ويعرفه **عاشور احمد صقر**[4] في كتابه المعنون بـ" السلوك الإنساني في المنظمات" على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

وهناك بعض المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

- **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الاستخدامات من الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال إستخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة، (أي قدر من الناتج

[1] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية:رؤوس مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط: 2001، ص 25.
[2] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 88.
[3] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديد، الإسكندرية، 2003، ص 219.
[4] عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

والمخرجات في زمن محدد)، والجودة والتكلفة أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال إستخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن إستغلال الموارد المتاحة دون إهدار.[1]

- **الفعالية**: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى أخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داعي أو مبرر؟

  وتقاس الفعالية إنطلاقا من أهداف المؤسسة.

- **الإنتاجية**: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، ففي مقياس أداء فرد أو قسم أو إدارة ، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من إستخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة.

- **الأهداف**: تعرف أنها " تعبيرات محددة عما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية)، وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى، وللهدف مجموعة خصائص:

  - **الواقعية**: أي يمكن بلوغه وتحقيقه.
  - أن يكون كميا قابلا للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة.
  - أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.
  - أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.
  - أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغها.

المطلب الثاني: تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلاف إتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

[1] احمد سيد مصطفى، المدير وتحديدات العولمة. دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص ص 67، 68، 69.

أولا: حسب معيار مصدر الأداء:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة وقد يعود بنتائج إيجابية على المؤسسة مثل: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسين الأوضاع الاقتصادية، وقد تنعكس سلبا على المؤسسة أيضا وهي لا تتحكم فيه كما هو الحال للأداء الداخلي.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحققها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحققها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية[1].

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية. ويتم تقسيم الأداء إلى:

- **أداء الوظيفة المالية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها.

[1] عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتب، طرابلس، 1988، ص 56.

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء وإستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبنى على الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.[1]

المطلب الثالث: أبعاد الأداء

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

أ) **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية لتي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب) **الجهد المبذول:** يعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ويتمثل الفرق بين كمية الجهد المبذول والجهد المبذول كون الأولى تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية يعني يمكن قياسها كميا وعدديا، أما الثانية فهي تعبر عن مستويات وأنواع الجهد المبذول ومدى مطابقته للمعايير ومواصفات العمل النموذجي وهو ما يمثل الجانب النوعي للجهد.

[1] عبد المليك المزهودة، مرجع نفسه، ص 89.

ت) **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة بالأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.[1]

المطلب الرابع: نظريات الأداء

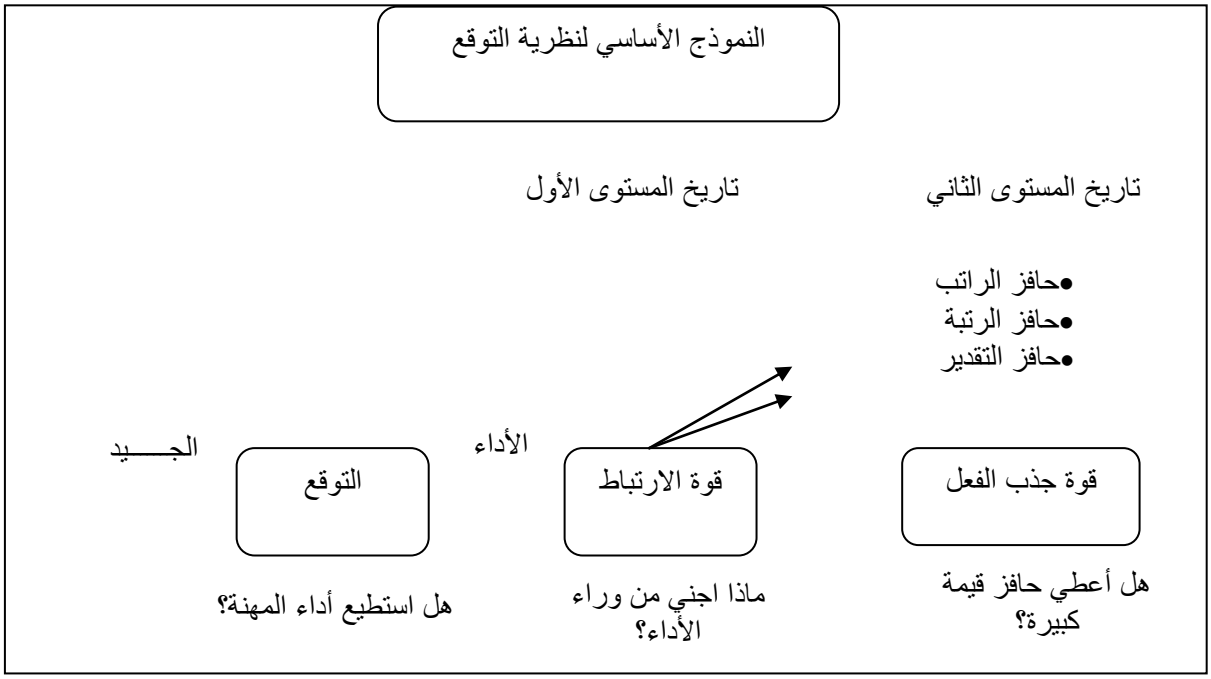
نظرية التوقع:

ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية بسلوك الاختبار، وتبين النظرية على وجه التحديد، أن الأفراد يقيمون الإستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد كل يوم، في مقابل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من العمل الخمسة)، ثم يختارون إستراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها قيمة اكبر (مثل الزيادة في الراتب)، فإذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة في الراتب، فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك.

قدم "فروم" Vroom نظرية للدافعية منطلقة من الأعمال السابقة لكل من "تولمان" Tolman و"أتكنسون" Atkinson وسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، وكما يوضح الشكل التالي، فإن أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المقدم مقابل الأداء.

الناتج: هو النتيجة النهائية للجهد أو سلوك معين ويمكن تصنيفه كناتج للمستوى الأول أو الناتج للمستوى الثاني ويمكن التوضيح من خلال النموذج الأساسي:[2]

[1] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 219، 220.
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار النشر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط: 2003، ص ص 133,132.



التوقع: تتعلق المسالة هنا بمدى قدرة الشخص على أداء العمل المخصص له وبحساب الاحتمالات.

قوة الارتباط: تشير إلى العلاقة بين ناتج المستوى الأول وناتج المستوى الثاني، أي مدى ارتباط مستويات الأداء مستويات الأداء وحوافز الأداء، فقوة الإرتباط، مثلها مثل الإرتباط الإحصائي تتراوح ما بين (+1) (−1).

قوة جذب الفعل: وهي قوة الميول أو التفضيل لدى الفرد لناتج معين وبعبارة أخرى تتعلق قوة الجذب بالقيمة التي يضعها الفرد لحوافز معينة مثل الزيادات في الراتب والترقيات والتقدير وما إلى ذلك، ويمكن أن تكون لقوة جذب الفعل، قيم فردية تعطي القدرة للقيام بمهنة معينة.

وبالرغم من وجود مشكلات كبيرة في نظرية التوقع، إلا أن هناك دلالات معينة للممارسة الإدارية:

- يستطيع المدير توضيح وزيادة توقعات بذل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوسين عن طريق إستخدام التدريب والتوجيه.

- يجب أن تكون المكافآت مرتبطة بتلك الأنماط السلوكية ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة وأن يكون ذلك واضحا بالنسبة للأفراد، ولهذه المسالة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز في المنظمات وضرورة إرتباط الحوافز بأداء الأفراد.

وأخير يختلف الأفراد حول القيمة (قوة جذب الفعل) التي يعطونها الحوافز التي يمكن أن احصلوا عليها من أعمالهم ويتعين على المديرين إذن التركيز على التوافق في رغبات الأفراد مع حافز معين، الذي تقدمه المنظمة.

- **الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :**

- من أهم الانتقادات التى وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء الإنجاز.[1]

- قد لا يتخذ الموظفون دائما قرارا واعا، وقد لوحظ أنهم عرضة لإتخاذ قرارات غير مدروسة، و في وقت لاحق يحاولون ترشيد العمل بمنطقهم الخاص.[2]

نظرية العدالة:

يطلق على ثاني نظريات النسق للدافعية مصطلح نظرية العدالة أو الإنصاف، وهي تنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتحقيق ذلك التفاوت، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيرا إتجه الأفراد إلى تخفيفه ويشير التفاوت هنا إلى الإختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده وبين شخصين أو أكثر، وقد يبنى هذا الإختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية.

ولقد إرتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها باسم "آدمز" Adams، الذي عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفة إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات الشخص المرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل مثل: الجهد والمهارات و المعرفة وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو بوصفها في أعماله فيما يشير العائد أو الناتج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز.[3]

- **الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :**

- عدم قدرة بعض الافراد على المقارنة الصحيحة مع أقرانهم في العمل ، فقد يظن العامل أنه

---

[1]- باندورا(1977).الكفاءة الذاتية.نحو توحيد نظرية التغير السلوكي.عرض من الناحبة السيكولوجية.ص84

[2]- باندورا(1982).الية الكفاءة الذاتية في وكالة الانسان.عالمة نفس أمريكية.ص122

[3]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 151

متساوي في القدرات و المهارات مع زميل له ، إلا أنه في الواقع يفوقه مهارة و خبرة و ذو إنتاجيى عالية. [1]

– تتعامل هذه النظرية مع العوائد التى يحصل عليها الموظف من المنظمة (مادية أو معنوية) وكأنها تتم بصورة عشوائيْة ووفقا لأهواء ذاتية من الإدارة ، متناسية معايير و نظم تتم من خلالها توزيع هذه العوائْد.[2]

نظرية الهدف:

هناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأي برنامج للدافعية هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل، فالهدف ببساطة، هو ما يحاول الفرد واعيا أن يحققه.

وقد قدم الإطار الأساسي لتحديد الأهداف، "ادوين لوك" Loocke، الذي طرح نظرية تحديد الأهداف والتي تتعلق بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل، وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء اعلى ما ينتج عن الأهداف السهلة، (أداء بسيط)، وأن الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن هدف معمم مثل (ابذل ما في وسعك)، وبعبارة عملية، يتحسن مستوى الدافعية لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو المطلوب أداؤه وما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته.

ويتضمن تحديد الأهداف خمسة خطوات:

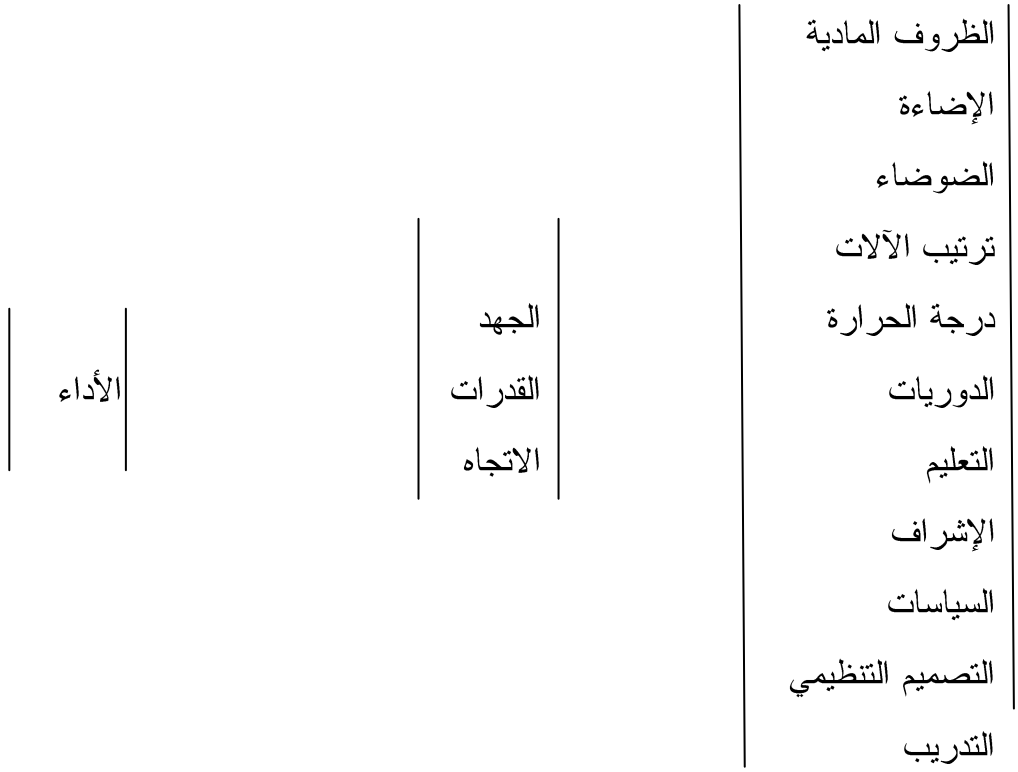
- توفر حوافز معينة بوساطة البيئة أو أكثر تحديدا بوساطة جزء أو فرد في منظمة.
- تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي بموجبها وضع الأهداف، أي إتخاذ القرارات بصورة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء.
- الالتزام بالأهداف المقررة لأداء العمل.
- تحمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضى.

[1]-أمارتياصن.فكرة العدالة.رولزو ما بعده. نقد نظرية رولز في العدالة.ص39

[2]-كتاب "فكرة العدالة" أمارتياصن فقرة التشكيرات. ص 26

المطلب الخامس: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها في الحقيقة موجودة فعلا، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء:



الشكل رقم () يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.[1]

أهمية قياس الأداء:

تكمن أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعدهم في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

[1] محمد راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2010، ص ص 211،212.

تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء العمل ا لذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: يعني أن قياس الأداء يسهم في إقتراح المكافآت المادية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين وإنقاصها، كما يمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم.

مقياس أو معيار: إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين ككل التدريب داخل المؤسسة وخارجها، وبمعنى أخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.

يعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذن إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس، إذ أن العامل بعد أن يعرف الكثير عن من يرأسه.

اكتشاف الاحتياجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن المكافآت التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الأزمة.[1]

خصائص مقاييس الأداء:

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

- **الصدق:** أي أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق وهي:
  - ك في حالة إحتواء المقياس على عوامل أساسية وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
  - في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

[1] الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي أعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص 26.

- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقاييس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف دراجات أو مستويات أدائه فان ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.
- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقاييس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فنميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل.[1]

[1] الهيتي خالد، مرجع سابق، ص ص 203،204.

المبحث الثاني : تقييم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم الأداء بأنها ممارسة قديمة عرفت منذ الحضارات القديمة، وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام، فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدا الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويدرك إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل أو يزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة.

وبتطور الحياة والحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة بلاد الرافدين في العراق تم ممارسة عدة أنشطة كالرقابة الإدارية التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لها، كما ركزت الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي المبني على تجميع الوظائف في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس وتقوم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في كل من عملية تقييم الأداء والإدارة.

ومن جهة أخرى اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بعملية تقويم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع بالمنظمة للنظر إلى المورد البشري فيها، باعتباره إنسانا أولا، ثم فردا عاملا ثانيا، فدعت هذه المدرسة إلى ضرورة المزج بين المعايير الضرورية والسلوكية عند تقويم الأداء.

وبإنتشار إستخدام عملية قياس وتقويم الأداء كأحد الأنشطة التي تتخصص بها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة المصطلح كتقييم أو تقويم الأداء، ويعود السبب في إستخدام مصطلحات متعددة للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغات الأجنبية إلى العربية، حيث إستخدم كتاب الفكر العربي ثلاث مصطلحات بشكل مترادف في بعض الأحيان.[1]

المطلب الاول: تعريف تقييم الأداء

يشير زهير ثابت في كتابه المعنون بكيفية تقييم أداء الشركات والعاملين إلى عملية تقييم الأداء بأنها: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء."[2]

ويصف عادل محمد زايد في كتابه المعنون ب إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية قائلا عن عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من إدارة الأداء.[3]

---

[1] خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص ص 134،135.
[2] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص 15.
[3] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003، ص 329.

ومن التعريفين السابقين نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة وفعالية أداء العاملين لأعمالهم.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- تحديد مواطن القوة و الضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.[1]

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم الأداء كما أشار زهير ثابت فيما يلي:

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تيسير خطط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريسية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الإتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية إستخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- إختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية.[2]

[1] احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 371.

[2] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 90.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

1)**الطرق التقليدية**: حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي لرؤساء أساس الطرق التقليدية و التي تتفرع إلى عدة طرق أهمها:

أ- **أدوات المقارنة بين العاملين**: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء العامل مع غيره من زملائه وثمة أشكال لأدوات المقارنة:

- **طريقة الترتيب**: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، وتتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم ، كما تمتاز بالسهولة و البساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.[1]
- **طريقة المقارنة الثنائية**: وفيها يقوم المقيم بمقارنة العامل بكل عامل من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها العامل متفوقا على الآخرين.
- **طريقة التوزيع الإجباري**: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، وأن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسمائهم على بطاقات صغيرة ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم البعض، وعلى النحو التالي:
- **المجموعة الأولى** (مجموعة ضعفاء الكفاءة): 10% من العاملين.
- **المجموعة الثانية** (مجموعة الأقل من المتوسط): 20% من العاملين.
- **المجموعة الثالثة** (مجموعة المتوسطين): 40% من العاملين.
- **المجموعة الرابعة** (مجموعة الأعلى من المتوسط): 20% من العاملين.
- **المجموعة الخامسة** (مجموعة الممتازين): 10% من العاملين.
- **طريقة التمثيل البياني:**

يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء والتي يجب أن

[1] حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر،، الإسكندرية، 2005، ص 280.

تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق غستخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقيس مالى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.[1]

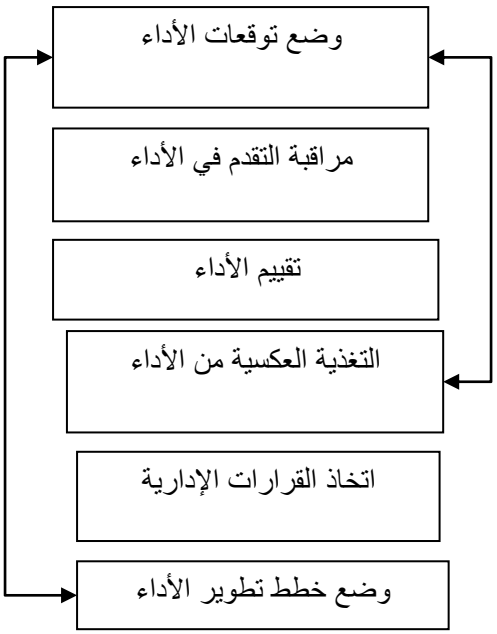
الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "انجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق:

- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، نجد الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستمدة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة السلوك الشخصي بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

وكما تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، وتتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن تتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء:

[1] حجازي محمد حافظ، مرجع سابق، ص 289.



الشكل رقم () يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.

مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء أهدافه المنشودة. وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء لابد من التوضيح في البداية الخطوات أو المراحل التي يتم بموجبها تخطيط وضع نظام تقييم الأداء وهي كالتالي:

- **تحديد المقاييس**: ويقصد بها وضع المقاييس التي تستخدم في عملية التقييم.
- **اختيار طريقة التقييم**: هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء.
- **تحديد دورية التقييم**: ويقصد بت تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة وتلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المؤسسة.
- **تحديد المقيم**: يشترط فيه توفر المعلومات الكافية على أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم.
- **تدريب المقيم**: تأكيد على فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها.

- **علنية نتائج التقييم**: يتقرر في هذه الخطوة كيفية إعلان نتائج التقييم سواء كانت علنية أو سرية.
- **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين**: تحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- **تصميم إستمارة التقييم**: تتضمن المعلومات المتعلقة بالعامل (شخصية، بيئة العمل، الإدارة...الخ). [1]

أخطاء تقييم الأداء:

- **الميل نحو الوسط في التقييم**: ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، وذلك بسبب المعرفة بسلوك الأشخاص.
- **أثر الحالة (خطا الحالة):** ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على التقدير العام لذلك الأداء، مثل ما يتم تقييم أداء العامل على انه ضعيف أو ممتاز بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف بصفة معينة من الصفات التي يحبها المقيم أو لا يحبها، (التقييم العشوائي).
- **الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم**: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين بمعنى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، والعكس بالنسبة للتشديد.
- **خطا الوقوع في التحيزات الشخصية**: وهذا في حالة عدم وجود مقاييس أو معايير موضوعية لقياس الأداء في حال صعوبة التطوير مثل هذه المقاييس.

مسؤولية تقييم الأداء:

1. **الرئيس المباشر**: يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عمن سواه من الآخرين.

[1] الهيتي خالد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 280، 281.

2.**مديرو الإدارات:** عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون العاملون تحت نطاق مسؤوليتهم التي تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية وذات طابع موضوعي.

3.**إدارة الموارد البشرية:** تهتم بمراجعة التقارير، تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفق السياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة.[1]

الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة المشاركة للمرؤوس في وضع الأهداف التي تقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة، والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

طريقة الاختيار الاجباري : هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة، أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة امام العبارة التي يجدها مناسبة ويقوم بتسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي إختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة، تصب في صالح المرؤوسين والعكس صحيح.[2]

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الإفراد)، الطبعة الثالثة، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 109.

[2] بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134.

الرضى الوظيفي ومستوى الأداء:

من القضايا الجدلية التي أثارت نقاشا حادا هو دراسة العلاقة بين الرضى الوظيفي ومستوى الأداء والإنجاز، وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي بان الموظف الذي يكون راضيا عن عمله يكون أكثر إنتاجية، ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة حقيقية واضحة بين الرضى الوظيفي والأداء، والتي أثارت اهتمام وفضول المزيد من الباحثين الذين أجروا الدراسات المكثفة حول الموضوع، وكشفت هذه الدراسات عن نتائج متضاربة وعن علاقة معقدة ليست بإتجاه واحد أي بمعنى أخر أن الرضى الوظيفي بسبب الأداء، وان الإنجاز العالي يساعد على الرضى الوظيفي.

وبالإضافة إلى العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء، فقد اهتمت الأبحاث و الدراسات بعلاقة الرضى مع دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام فالموظف الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله، والموظف الأقل رضا يكون لديه ميل نحو ترك عمله.

وبالنسبة للتغيب فقد بينت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضا، فالموظف الذي يتمتع بدرجة اكبر من الرضى يميل لان يكون غيابه قليلا ، وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام ، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضا، فالموظف غير الراضي عن عمله يظهر عدم رضاه من خلال التأخر.[1]

علاقة الأداء بالرضى الوظيفي:

إن الفكر الإداري خلص بثلاث إتجاهات أساسية وهي:

- **الأول:** يرى بان الرضى المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- **الثاني:** يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضى.
- **الثالث:** يرى أن الرضى هو نتيجة حصول العامل على المكافأة العادلة التي بدورها ضرورة قيام العامل بأداء معين.

الاتجاه الأول: لقد أقام كتاب وباحثو العلاقات الانسانية في الإدارة بتقييم العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين (الأداء والرضى)، وإنما باعتبارهما علاقة سببية بين الرضى كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر في النتيجة وهم يبرروه هذه العلاقة في صورة بسيطة تقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد إمتنانه للوظيفة وللمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيم " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، 2009، دار حامد للنسر، عمان، ص ص 91،93،94.

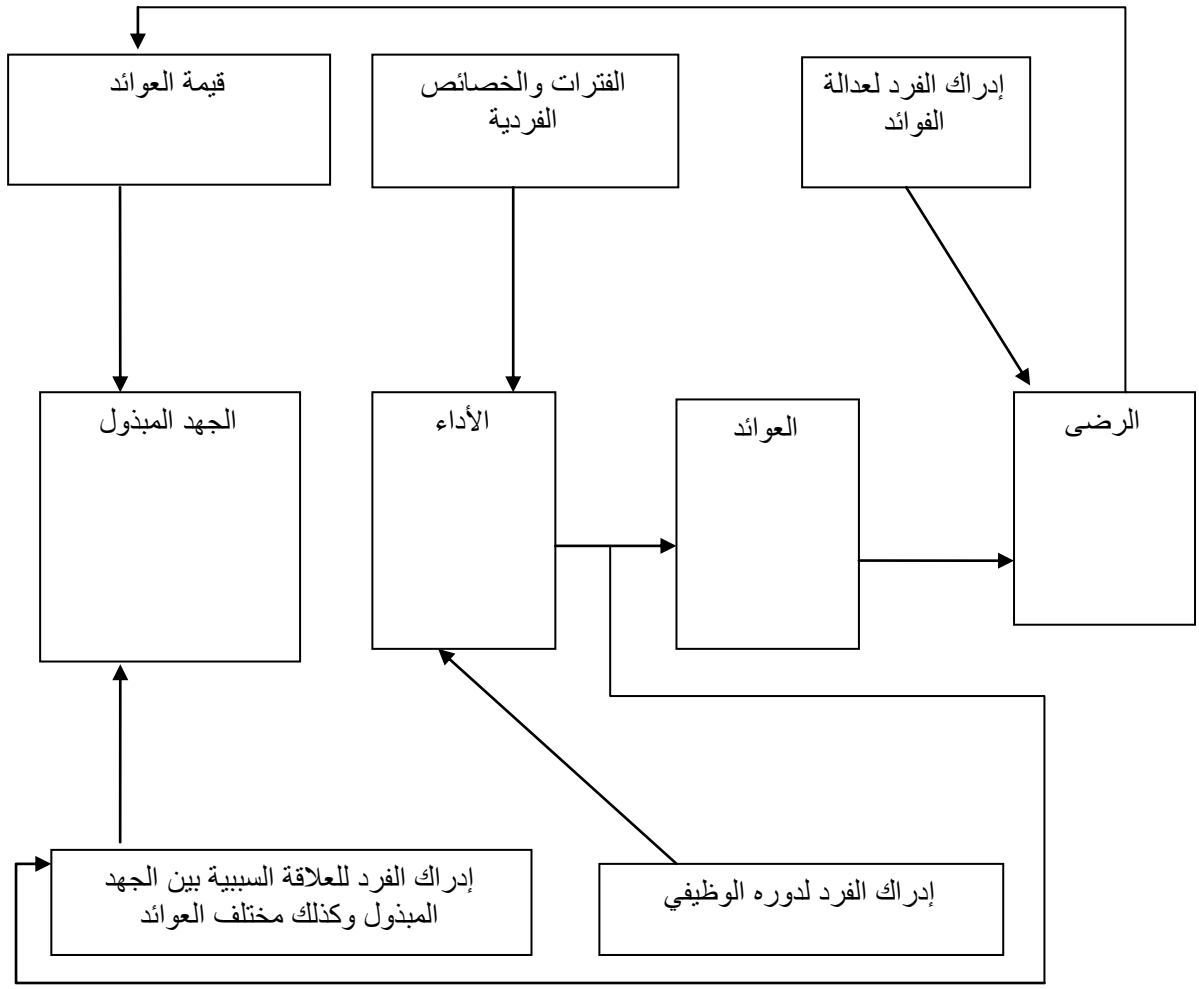
الاتجاه الثاني: لقد قام باحثون، " برافيد و كروكت" باستعراض وتقييم نتائج الدراسات عن الأداء والرضى حتى عام 1995، وصولا إلى إستنتاج للمفاهيم ، الذي كان كتاب العلاقات الإنسانيـــــة منهمكين في نشرها وتأكيدها.[1]

وهو أن العلاقة بين الرضى والأداء لا يمكن أن توجد في حالة واحدة هي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة ومنفعة، وأن العلاقة بين الأداء والرضى قد تكون شرطية إذا وجدت، أي عندما تعطى الحوافز العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد، وفي هذه المسالة يكون الرضى هو نتيجة الأداء حيث أن الإشباعات التي تحققها الحوافز التي يحصل عليها الفرد تصبح أثر لمستى الأداء المحقق من الفرد.

الاتجاه الثالث: يرى بان الأداء يكون وفق نموذج الجهد المبذول في العمل ومتفاعلا مع العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها، إذ ما يبذل الجهد المطلوب، فبالتالي الرضى يعتبر محددا مباشرا للأداء أو حى الجهد المبذول، وكذلك يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من الأداء.

[1] عادل الحسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب بالجامعة، عمان، الأردن، 1988، ص 466.

نموذج "بورتر و لوبر" العلاقة بين الرضى والأداء.



فيما يخص نموذج بوتر و لوبر المتعلق بالعلاقة بين رضى الاداء فملخصه كالآتي :

- الرضى ينتج من ادراك قيمة العوائد (الفوائد والارباح) و بالتالي يزداد الجهد المبذول.
- الاداء ينتج من ادراك قيمة العوائد و بالتالي يزداد الرضى.
- هناك علاقة متبادلة و سببية بين الجهد المبذول و ادراك العامل لمختلف العوائد مما يعطي للفرد الاحساس بقيمة دوره الوظيفي (الرضى). [1]

[1] راوية محمد حس، السلوك في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 180.

المطلب الخامس: صعوبات ومشاكل تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي :

1.صعوبات تتعلق بالمشرفين:

- أن المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم بت العاملون.
- قد لا يكن لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين الذي يؤدي إلى تقييمات غير سليمة.
- التردد في إعطاء تقييمات للعاملين، لاسيما إذا كانت سلبية.
- أن المشرفين يقعون في الأخطاء أثناء تقييمهم التي تطرقنا إليها من قبل.

2.صعوبات تتعلق بالمرؤوس:

- عدم معرفة العامل ما هو المطلوب منه.
- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان.
- الأقدمية في العمل.1

[1] مصطفى شاويش، نفس المرجع السابق، ص 167.

خلاصة الفصل:

من خلال تعرضنا للأداء نستنتج أن المؤسسة مهما كان نوعها تسعى إلى الوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد تقوم بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية، إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز وحده لا يكفي لضمان بقاء ونمو المؤسسة بل على المؤسسة أن تتعداه إلى الأداء التنظيمي والاجتماعي اللذين من شانهما أن يساعدا في بلوغ مستوى أداء معتبر ومتميز، وباعتبار أن المؤسسة مجموعة من الأفراد أو العاملين يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعها إلى تجسيد الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة. فيتوجب على المؤسسة تجسيد الطرق الناجعة لتقييم أداء العاملين حيث يتم مقارنتها بالأداء المطلو ب من خلال معايير موضوعية ثم محاولة إستخراج المشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسة، سواء من داخلها أو خارجها، والقيام بالإجراءات الصحيحة، وهناك عدة طرق للتقييم، لذا على إدارة الموارد البشرية أن تختار الطريقة المناسبة للوقوف في وجه هذه الصعوبات والمشاكل التي قد تتحول إلى سبب انخفاض الأداء والآثار المترتبة عنه.

الباب الثاني

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

تمهيد:

مؤسسة بوفال هي مؤسسة عمومية إقتصادية وشركة ذات أسهم، يتمثل نشاطها في الإنتاج (التصنيع)، للمنتجات التي تستعمل في قطاع الري، المحروقات.

وتعتبر من المؤسسات العمومية التي مرت بمراحل التسيير الإشتراكي للمؤسسات كما أنها تأثرت بالإصلاحات الإقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية في تنمية إقتصاديها. ولقد كان إختيارنا تطبيقا لدراستنا لموضوع الرضى الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية لعدة أسباب نذكر منها:

- أثر الرضى الوظيفي على العمال بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.
- المشاكل والضغوطات العملية التي يتعرض لها العمال.
- ضعف الأداء وإنعدام وجود الرضى الوظيفي.

سنحاول في هذا الفصل تقديم مؤسسة بوفال وتطورها التاريخي كما سنحاول دراسة وحدة من وحداتها الستة وهي وحدة المسبك بالبرواقية وذلك من ضمن بعض العناصر نتعرف عليها في هذا الفصل إضافة الى تحليل النتائج المتوصل اليها من الدراسة وتحليلها وفق المنهجية المعمول بها وصولا إلى الإستنتاج العام.

الإشكالية:

يعد الرضى الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تضل موضعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير المؤسسات الصناعية وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد يكون غير مرضيا في المستقبل ولا شك أن الدراسة الرضى الوظيفي هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها وتكتشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوئها أن يتم رسم السياسات المستقبلية لإدارة ، فالرضى الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة العمل بزملائه في العمل ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول أنا راضي عن عملي ، ففي المؤسسة الصناعية قد واجه العمال المؤسسة الصناعية "بوفال " الواقعة بمدينة البرواقية بولاية المدية أثناء عملهم مشاكل متكررة ونذكر منها ضغوطات العمل ، ومشاكل متعلقة بالرضا الوظيفي وأثرها على الأداء العاملين ، نقص الحوافز ، العلاقات الرؤساء بالمرؤوسين ، عدم الإهتمام بظروف الإجتماعية للعمال ، بعد مكان العمل عن مقر العمل ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب علينا أن نقوم بالبحث عن العوامل التي تشكل الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة وأثرها على الأداء والبحث عن الأسباب الرئيسية التي تدفع العاملين إلى تحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف العمال بصفة خاصة وعلى ضوء هذا يمكن طرح الإشكالية بالصيغ التالية:

- ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية ؟

الأسئلة الفرعية:

1-هل النظام الحوافز المتبع في المؤسسة الصناعية أثر على الأداء العاملين؟

2-هل تشكل العلاقات الرؤساء بالمرؤوسين أثرا على الأداء؟

3-هل الرضا الوظيفي يساهم في بقاء وإستمراري المؤسسة الصناعية ونموها؟

4-ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على الأداء العاملين؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

"يرتبط الأداء عند العامل بمدى وجود الرضى الوظيفي لديه داخل المؤسسة"

الفرضية الأولى:

يؤدي تحفيز العامل داخل المؤسسة إلى زيادة في مردودية عمله

الفرضية الثانية:

طبيعة العلاقات التنظيمية للعامل تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة

المنهج المتبع : وصفي تحليلي

سبب اختياره هو وجودنا في قلب الميدان و المكان المتعلق بالدراسة و هو كذلك مناسب لموضوعات البحث العلمي التي تدور حول الظواهر او المشكلات الاجتماعية و يسهل علينا الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في السلوك الخارجي للظواهر والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول الى ارقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة و يساعدنا كذلك في اجراء المقارنات بين طبيعة الظاهرة في اكثر من مكان و كذلك يساعدنا قفي اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالدراسة

الاستمارة :

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، فنحن بصدد القيام بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية

يرجى التكرم بتعبئة الاستمارة التالية، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الأسئلة قراءة متأنية ووضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، وعلما بان إجابتكم ستعامل

بسرية تامة وبأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

وشكرا على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبين:

- عبدالنور عبوب.
- عبدالنور علان.

استمارة البحث:

البيانات الشخصية:

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي: جامعي ☐ غير جامعي. ☐

الحالة العائلية: أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

الأقدمية في العمل: .....

المنصب: .....

الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى:

1) هل وظيفتك ممتعة لك بدرجة كافية ولا تسبب لك أي مشاكل؟

نعم ☐ لا ☐

2) هل تفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

.....

3) هل تشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

4) هل راتبك كافي لعيش حياة كريمة؟

نعم ☐ لا ☐

5) هل يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مناسبا لحجم مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

6) هل يتناسب دخلك في المؤسسة مع مسؤوليتك الحالية؟

نعم ☐ لا ☐

7) هل المكافآت المادية تشجعك على بذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

8) هل تؤثر الترقية في نشاطك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

9) هل يتساوى العمال في المكافآت والحوافز؟

نعم ☐ لا ☐

10) هل الترقية والمكافآت تخضع للقوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة؟

الشرح.....

.....

11) هل الترقيات الوظيفة في عملك لها أثر ايجابي على أدائك في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

12) هل التحفيزات والمكافآت تتناسب مع أدائك في العمل؟

.....

.....

الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية:

13) هل تتلقى مهاما وأعمالا أكثر من زملائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

14) هل تعاني من نقص المعلومات لأداء الواجب المكلف به في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

15) هل لديك ثقة بما يتم إخبارك ووعدك به من قبل الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

16) هل مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة وشفافية كاملة؟

.....

.....

17) هل مسؤوليتك في العمل محدودة؟

نعم ☐ لا ☐

18) هل يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

19) هل كثرة الأعباء الموجودة في العمل تؤثر على علاقتك بالرؤساء في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

20) هل كثرة الأعباء الموجودة في العمل تؤثر على علاقتك بالعمال الآخرين؟

نعم ☐ لا ☐

21) هل تسعى من خلال عملك إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

22) هل لديك أهداف خاصة بك تسعى إلى تحقيقها من خلال عملك؟

نعم ☐ لا ☐

اذكرها:.....

.....

23) هل أهدافك الخاصة تتعارض مع أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

24) كيف تسطيع مؤسستك أن ترضيك؟

.....

.....

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

لقد تجلى هدفنا من هذه الدراسة بالكشف عن الأثر بين الرضى الوظيفي و أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية ، وبما أن الرضى الوظيفي يعتبر من إحدى المواضيع التي تلعب دورا كبير في تحسين أداء العاملين وذالك عن الطريق تحسين العوامل التي تخلق الرضى عند العامل، وتكون بواسطة التحفيزات سواءا كانت مادية أو معنوية ، بالإضافة الى طبيعة العلاقات التنظيمية بين العمال والإدارة وبيئة العمل، ومن خلال ماتطرقنا إليه في الإطار الميداني ومن خلال النتائج المتحصلة عليها فنستنتج أن التحفيزات المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي غلى الأداء العاملين فهي تركز على المؤهلات العلمية والكفاءة والخبرة وهذا ما يحفز العامل على زيادة الانتاجية فنجد مؤسسة بوفال تسعى جاهدة لتحفيز العمال وتشجيعهم وغرس الروح المسؤولية في أداء مهام ودفعهم للإبداع والإبتكار في مجال عملهم ، ولكي تضمن المؤسسة نجاحها لابد من الأخذ بعين الأعتبار العنصر البشري ألا وهو العامل عن طريق توفير جو ملائم للعمل وخلق رضى المهني الذي يحتاجه جميع العمال، وفي الأخير يمكن القول أننا حاولنا جاهدين على مدار الفصول هذا أن نجد الإجابة عن التساؤلات التي طرحناها في بداية هذا البحث والتي كشفت عن الأثر بين الرضى الوظيفي والأداء في المؤسسة وكما رأينا في النتائج المتحصل عليها ، وعلى هذا فإن البحث قد يكون وفى نسبيا بما وعد من إثارة علمية وفتح نافذة بحث تستحق الوقوف أمامها مطولا لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية والإجتماعية للعمال إلا أنه تبقى عدة أسئلة مطروحة وهي كالآتي:

هل الرضى الوظيفي يتحقق إلا من خلال التحفيزات المادية والمعنوية فقط أو هناك متغيرات أخرى تمكننا من تحقيقه؟

الإستنتاج العام:

لقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها للكشف عن المدى تأثير الرضى الوظيفي على الأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية وذلك من خلال المرور بمراحل البحث التي إتبعناها وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

إن أغلبية المبحوثين يرون أن الحوافز المادية والمعنوية تشجع على بذل المزيد من الجهد وزيادة في القدرة عملهم

أن أغلبية المبحوثين يرون أن الأجر الأساسي إذا كان مناسب يشجعهم على العمل فإذا كانوا راضون عن الأجر فيكنون راضون عن العمل مما يؤدي إلى تحسن أدائهم

أن أغلبية المبحوثين يرون أن الترقية تؤثر على نشاطهم الوظيفي وذلك من خلال علاقتها بالسن وهذا يؤكد لنا الدور المكافآت المعنوية التي تعمل على رفع المعنويات العمال ولوصول إلى درجة معينة من التقدير والثناء

أن أغلبية المبحوثين يرون أن تفوض السلطة يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يكون راجع إلى العلاقات التنظيمية بين العمال والإدارة

أن أغلبية العمال لديهم الثقة بالوعود المقدمة من طرف الإدارة حيث هذه الثقة تكتسب من خلال الأقدمية في العمل

أن أغلبية العمال يرون أن معاملة المدير لهم بطريقة عادلة تحفزهم على تحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

ومن خلال هذه النتائج المتوصلة إليها تؤكد لنا أن العوامل الرضى الوظيفي متعددة ومتنوعة وكلها لها أثر على الأداء العاملين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. مسعود جبران، المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار النشر: دار العلم للملايين، لبنان 2005.

2. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في أللمنظمات، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 1947.

3. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1985.

4. كمال مغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1995.

5. نبيل موسى خليل، الغدارة الإستراتيجية (تكوين والتنفيذ استراتجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

6. قاموس علم الاجتماع، الدكتور محمد عاطف غيث، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، نمصر، ط2006 1..

7. ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.

الوحيدي، ميسوم ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي والولاء التنظيمي في محافظة رامى الله، رسالة ماجستير، فلسطين . 2000.

8. سالم تيسير شرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار النشر، دار الصفاء، عمان، طبعة 2010

9.محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار النشر: زهران، عمان, الأردن، 1997.

10. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، البحوث العربية، الرياض، 1995.

11. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة و الأسس السلوكية وأدوات البحث، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، طبعة 2، 1979.

12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر"، دار النشر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، طبعة 2003.

13. فرج، طريفي شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.

14.الحنيطي، إيمان محمد علي ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا،.2000

15.عبد النور الرزقي، محددات الرضى المهني ومعنى العمل عند الجزائريين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1997.

16.محمد حسن عبد الباسط، علم الاجتماع الصناعي، مطبعة غريب للنشر، القاهرة،1981.

17.محمد عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1979.

18.مصطفى عيسوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

19.الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية، 2005.

20.ماجد العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، 2003.

21.راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية:رؤوس مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط: 2001.

22.عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001

23.محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية، 2003.

24.عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.

25.احمد سيد مصطفى، المدير وتحديدات العولمة. دار النهضة العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2001.

26.عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للنشر، طرابلس، 1988.

27.محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003،

28.محمد راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة، 2010

29.الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي أعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.

30.خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2000،.

31.زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباءللنشر، القاهرة، مصر، 2001.

32.عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية،دار الجامعيةللنشر, القاهرة، 2003.

33.احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

34. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية, دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر،، الإسكندرية، 2005.

35.مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الإفراد)، الطبعة الثالثة، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،

36.حسين حريم، السلوك التنظيم " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر, عمان ,طبعة الثالثة, 2009

37.عادل الحسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب بالجامعة للنشر، عمان، الأردن، 1988.

38. راوية محمد حس، السلوك في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم.

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، فنحن بصدد القيام بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية

يرجى التكرم بتعبئة الاستمارة التالية، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الأسئلة قراءة متأنية ووضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، وعلما بان إجابتكم ستعامل بسرية تامة وبأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

وشكرا على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبين:

- عبدالنور عبوب.
- عبدالنور علان.

استمارة البحث:

البيانات الشخصية:

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي: جامعي ☐ غير جامعي. ☐

الحالة العائلية: أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

الأقدمية في العمل: .....

المنصب: .....

الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى:

1) هل وظيفتك ممتعة لك بدرجة كافية ولا تسبب لك أي مشاكل؟

نعم ☐ لا ☐

2) هل تفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

.....

3) هل تشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

4) هل راتبك كافي لعيش حياة كريمة؟

نعم ☐ لا ☐

5) هل يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مناسبا لحجم مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

6) هل يتناسب دخلك في المؤسسة مع مسؤوليتك الحالية؟

نعم ☐ لا ☐

7) هل المكافآت المادية تشجعك على بذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

8) هل تؤثر الترقية في نشاطك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

9) هل يتساوى العمال في المكافآت والحوافز؟

نعم ☐ لا ☐

10) هل الترقية والمكافآت تخضع للقوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة؟

الشرح.....

.....

.

11) هل الترقيات الوظيفة في عملك لها أثر ايجابي على أدائك في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

12) هل التحفيزات والمكافآت تتناسب مع أدائك في العمل؟

.....

.....

الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية:

13) هل تتلقى مهاما وأعمالا أكثر من زملائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

14) هل تعاني من نقص المعلومات لأداء الواجب المكلف به في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

15) هل لديك ثقة بما يتم إخبارك ووعدك به من قبل الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

16) هل مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة وشفافية كاملة؟

.....

.....

17) هل مسؤوليتك في العمل محدودة؟

نعم ☐ لا ☐

18) هل يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

19) هل كثرة الأعباء الموجودة في العمل تؤثر على علاقتك بالرؤساء في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

20) هل كثرة الأعباء الموجودة في العمل تؤثر على علاقتك بالعمال الآخرين؟

نعم ☐ لا ☐

21) هل تسعى من خلال عملك إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

22) هل لديك أهداف خاصة بك تسعى إلى تحقيقها من خلال عملك؟

نعم ☐ لا ☐

اذكرها:.....

.....

.

23) هل أهدافك الخاصة تتعارض مع أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

24) كيف تسطيع مؤسستك أن ترضيك؟

.....

.....