

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع

مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس
بولاية بومرداس.

تحت إشراف الأستاذ :

الدكتور: خليفي ارزقي

من إعداد الطالبتين:

- دودان سعاد
- ورزقي سلمى

دفعة جوان 2017
السنة الجامعية 2016-2017

شكر وتقدير

"يتوجب علينا شكر الذي أخرجنا إلى هذه الدنيا وركبنا في أحسن صورة خلقنا جل وعلا"
نحمد الله عز وجل ونثني عليه كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه أن أنعم علينا بنعمة العلم وأن وفقنا لإنجاز
هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر الى كل من:

❖ الأستاذ المشرف " خليفى رزقي " الذي لم ييخل علينا بنصائحه وتعليماته القيمة وساعدنا في إنجاز هذا
العمل.

❖ المؤطر السيد " عيسى أمين " الذي زودنا المعلومات حول المؤسسة لإنجاز هذه المذكرة.

❖ إلى كافة عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة بومرداس.

❖ إلى كل الأساتذة الذين درسونا على طول مشوارنا الدراسي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.



الإهداء

الحمد لله والشكر لله على جزييل على عطائه، وله الفضل على
إحسانه ومنه أما بعد: أهدي عملي المتواضع هذا:

إلى من قرن الله عز وجل اسمه من فوق سبع طباق وأوصى ببرها
من سبع سماء، ووضع أعز ما نطلبه تحت قدميها إلى أعز وأعلى
ما في الكون "أمي".

إلى من كان سببا في وجودي، إلى من اعتبره قدوتي في
الحياة وزادني وأسعدني، إلى "أبي الحبيب".
وكذا أهديها إلى إخوتي و كل أفراد عائلتي بدون استثناء و
إلى زوجي وعائلته الكريمة.

إلى مشاغل العلم أساتذتي الكرام الذين رافقوني في جميع
الاطوار التعليمية.

إلى جميع الزملاء والزميلات الذين قاسمتهم شطرا من حياتي.
إلى صديقة الدريج ورفيقة المشوار سلمى وعائلتها الكريمة.
إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والتشجيع وحننا على طلب
العلم.

أهدي بخشي هذا إلى كل من لم يسعني ذكره ويهمني أمره

سعاد ...

الإهداء

أحمد الله و أشكره على النعمة التي أعممها علينا و يسر لنا أمرنا في إتمام هذا العمل الذي هو
ثمرة سنوات دراسية من جهد و مثابرة ؛
فأهدي هذه الثمرة:

إلى من رسمت لي طريق الأمل و التي تحموتني بحظها و حنانها ...
إلى أجمل كلمة ينطقها قلبي قبل لساني و تحليتي.. إليك أيتها العزيزة على قلبي . إليك أيتها الطيبة
الحنونة "أمي العزيزة" حفظك الله و أطال في عمرك.

إلى الذي علمني الصبر و حمة النفس إلى من شد أزرعي و رفع قدرتي "أبي العزيز".
إلى جميع أخواتي إيمان ،وسيلة.

إلى أخي العزيز "زين الدين".

إلى صديقتي التي شاركتني هذا العمل "سعاد"

إلى صديقاتي و رفيقاتي الغاليات على قلبي ريم- نور الهدى- سماح- كريمة- أمينة- أسماء-
ليدية .

و في الأخير إلى كل من وسع قلبي و لم تسعه ورقتي.

سلمى...

الفهرس

| الصفحة | المحتوى |
|--|---|
| | شكر وتقدير |
| | إهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| أ | المقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي و الأداء. | |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: أساسيات في الرضا الوظيفي |
| 3 | المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي |
| 3 | الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي |
| 4 | الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي |
| 5 | الفرع الثالث: عناصر الرضا الوظيفي |
| 10 | المطلب الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي |
| 10 | الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي |
| 13 | الفرع الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي |
| 14 | الفرع الثالث: عوامل الرضا الوظيفي |
| 16 | المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي |
| 16 | الفرع الأول: نظرية الحاجات ونظرية العاملين |
| 20 | الفرع الثاني: نظرية التوقع ونظرية العدالة |
| 23 | الفرع الثالث: نظرية القيمة ونظرية التكيف |
| 24 | الفرع الرابع: نظرية X ونظرية Y |
| 25 | المبحث الثاني: أساسيات في الأداء وتقييم الأداء |
| 25 | المطلب الأول: ماهية أداء العاملين |
| 25 | الفرع الأول: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به |

| | |
|---|---|
| 27 | الفرع الثاني: أنواع الأداء..... |
| 28 | الفرع الثالث: عناصر الأداء..... |
| 30 | المطلب الثاني: التخطيط التنظيمي للأداء..... |
| 30 | الفرع الأول: محددات الأداء ومعايره..... |
| 31 | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء..... |
| 33 | الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء..... |
| 34 | المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين..... |
| 34 | الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته..... |
| 35 | الفرع الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء..... |
| 37 | الفرع الثالث: طرق وإجراءات تقييم الأداء..... |
| 44 | الفرع الرابع: القائمون بعملية تقييم الأداء وأسباب فشل العملية..... |
| 46 | المبحث الثالث: تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين..... |
| 46 | المطلب الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين..... |
| 46 | الفرع الأول: زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء..... |
| 47 | الفرع الثاني: زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي..... |
| 48 | الفرع الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تحكمها علاقة وسطية..... |
| 49 | المطلب الثاني: نماذج الدراسة الخاصة بالرضا الوظيفي و الأداء..... |
| 49 | الفرع الأول: نموذج الدراسة الخاص بالرضا الوظيفي..... |
| 51 | الفرع الثاني: نموذج الدراسة الخاص بقياس الأداء..... |
| 53 | خلاصة..... |
| الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه ADE لوحدة بومرداس. | |
| 55 | تمهيد..... |
| 56 | المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة الجزائرية للمياه بومرداس..... |
| 56 | المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه بومرداس..... |
| 56 | الفرع الأول: تعريف المؤسسة..... |
| 56 | الفرع الثاني: نشأة المؤسسة..... |
| 56 | الفرع الثالث: مهام المؤسسة..... |

| | |
|---------------|---|
| 57 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه بيومرداس..... |
| 57 | الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للوحدة..... |
| 61 | الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة تسيير الموارد البشرية..... |
| 61 | الفرع الثالث: مهام دائرة تسيير الموارد البشرية..... |
| 62 | المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... |
| 62 | المطلب الأول: المنهج المتبع للدراسة..... |
| 62 | الفرع الأول: مجتمع الدراسة..... |
| 62 | الفرع الثاني: كيفية اختيار عينة الدراسة..... |
| 64 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة..... |
| 64 | الفرع الأول: الاستبانة واختبار الثبات والصدق..... |
| 65 | الفرع الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية..... |
| 66 | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة..... |
| 66 | المطلب الأول: التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي لمعطيات الاستبانة..... |
| 66 | الفرع الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة..... |
| 71 | الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبانة..... |
| 81 | المطلب الثاني: تحليل الفرضيات..... |
| 81 | الفرع الأول: تحليل الفرضية الفرعية الأولى..... |
| 83 | الفرع الثاني: تحليل الفرضية الفرعية الثانية..... |
| 86 | خلاصة..... |
| 88 | الخاتمة..... |
| قائمة المراجع | |
| الملاحق | |

قائمة الأشكال والجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11 | طريقة الاستقصاء | 01 |
| 12 | طريقة ثروستون (المقارنة الزوجية) | 02 |
| 12 | طريقة أوزجود (المقاييس الجزئية) | 03 |
| 13 | كيفية حدوث الرضا الوظيفي | 04 |
| 17 | هرم ماسلو للحاجات | 05 |
| 19 | نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ | 06 |
| 21 | نظرية التوقع عند فروم | 07 |
| 22 | خطوات عملية إدراك العامل للعدالة | 08 |
| 27 | الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية | 09 |
| 29 | عناصر أداء العامل | 10 |
| 32 | العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء | 11 |
| 36 | الأهداف الأساسية من عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة | 12 |
| 39 | طريقة التوزيع الإجباري | 13 |
| 47 | العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء | 14 |
| 47 | العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي | 15 |
| 49 | نموذج دراسة الرضا الوظيفي | 16 |
| 51 | نموذج دراسة قياس الأداء | 17 |
| 58 | الهيكل التنظيمي للوحدة | 18 |
| 61 | الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية | 19 |
| 67 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 20 |
| 68 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 21 |
| 69 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 22 |
| 70 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 23 |
| 70 | توزيع أفراد العينة حسب الصفة | 24 |
| 72 | تمثيل تكرارات لعبارات الأجر حسب سلم ليكرت | 25 |
| 73 | تمثيل تكرارات لعبارات محتوى و ظروف العمل حسب سلم ليكرت | 26 |
| 74 | تمثيل تكرارات لعبارات الإشراف حسب سلم ليكرت | 27 |
| 75 | تمثيل تكرارات لعبارات الترقية حسب سلم ليكرت | 28 |
| 76 | تمثيل تكرارات لعبارات جماعات العمل حسب سلم ليكرت | 29 |

| | | |
|----|---|----|
| 78 | تمثيل تكرارات لعبارات أداء العاملين حسب سلم ليكرت | 30 |
| 80 | تمثيل تكرارات لعبارات تقييم أداء العاملين حسب سلم ليكرت | 31 |

قائمة الجداول:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإجباري | 40 |
| 02 | بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل | 41 |
| 03 | نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء | 48 |
| 04 | توزيع العمال حسب الأقسام | 63 |
| 05 | توزيع الاستثمارات على العاملين | 63 |
| 06 | توزيع الاستثمارات على المشرفين | 64 |
| 07 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 66 |
| 08 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 67 |
| 09 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 68 |
| 10 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 69 |
| 11 | توزيع أفراد العينة حسب الصفة | 70 |
| 12 | متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات الأجر | 71 |
| 13 | متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات محتوى وظروف العمل. | 72 |
| 14 | متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات الإشراف | 73 |
| 15 | متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات الترقية | 74 |
| 16 | متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات جماعات العمل | 75 |
| 17 | متوسطات الأوزان لعناصر الرضا الوظيفي | 76 |
| 18 | متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات أداء العاملين في المؤسسة. | 77 |
| 19 | متوسطات الأوزان لتقديرات المشرفين لعبارات تقييم أداء العاملين في المؤسسة | 79 |
| 20 | مقارنة أداء العاملين مع تقييم الأداء من طرف المشرفين حسب متوسط الأوزان | 80 |
| 21 | مستوى الرضا الوظيفي حسب الجنس | 81 |
| 22 | مستوى الرضا الوظيفي حسب السن | 81 |
| 23 | مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي | 82 |
| 24 | مستوى الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة | 82 |
| 25 | مستوى الرضا الوظيفي حسب الصفة | 82 |
| 26 | العلاقة بين أداء العاملين و الأجر | 83 |

| | | |
|----|---|----|
| 83 | العلاقة بين أداء العاملين و محتوى و ظروف العمل | 27 |
| 83 | العلاقة بين أداء العاملين و الإشراف | 28 |
| 84 | العلاقة بين أداء العاملين و الترقية | 29 |
| 84 | العلاقة بين أداء العاملين و جماعات العمل | 30 |
| 85 | العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين حسب متوسط الأوزان | 31 |

ملخص البحث:

إن الموارد البشرية تعتبر من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لذا فإن هذه الأخيرة تحاول أن تسخر جل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تحقيق وضمان رضا العاملين بها.

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى العاملين و هذا لغرض تحقيق أداء فعلي مرتفع و بالتالي هذا ما يضمن تقييم إيجابي للعاملين من طرف المشرفين خلال عملية التقييم.

و قد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه و كانت النتائج تبين أن مؤسسة الجزائرية للمياه لم تعطي اهتمام كبير لعناصر الرضا الوظيفي هذا ما أدى إلى وجود حالة عدم الرضا لدى العاملين خاصة الأجر، الإشراف، الترقية، لكن هذا لم يآثر على أداء العاملين في المؤسسة فالأداء عموما كان مقبولا.

Résumé

Les ressources humaines sont parmi les bases importantes de l'entreprise Pour cela , cette dernière utilise tous ses efforts et ses moyens pour assurer la satisfaction des employés ,

La réussite de l'entreprise dépend de son potentiel humain pour assurer l'efficacité du travail ce qui permet d'avoir une évaluation positive des employés par les chefs hiérarchiques .

Dans ce travail nous avons utilisé la méthodologie descriptive analytique dans l'étude pratique sur l'entreprise ADE Les résultats ont montré que l'ADE n'a pas donné d'importance à la satisfaction des employés, ce qui a engendré une non satisfaction des employés de l'ADE surtout par rapport au salaire et aux promotions Cependant cela n'a pas influencé le rendement des employés dans l'entreprise Le fonctionnement de l'entreprise reste acceptable .

مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات كما أنها تقوم باتباع استراتيجيات وسياسات في سبيل تحقيق أهدافها الأساسية.

إن الموارد البشرية تعتبر من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المؤسسة لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر جل جهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا العاملين بها، وإن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى العاملين ليتجسد ذلك في مستويات راقية من العطاء والعمل على تطوير ذلك العطاء للوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع. ومع بداية الأربعينيات من القرن العشرين ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أضفت البعد البشري أو الإنساني وعليه اهتم العديد من علماء النفس بالمواضيع التي تمس هذا البعد، ومن بين هذه المواضيع نجد موضوع الرضا الوظيفي حيث حظي باهتمام كبير واعتبر من أكثر المواضيع التي تمت الدراسات والبحوث في مجال علم النفس، حيث تظهر هذه البحوث أهمية هذا الموضوع نظراً لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، ولعل أهم ما توصلت إليه الدراسات في هذا المجال هو أن لكل فرد سلوكيات خاصة واتجاهات وأهداف معينة.

ومع مرور الوقت أصبح الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً لبقاء ولاء العامل لمؤسسته حيث أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاج، كما يعتبر من أهم مؤشرات صحة المؤسسة وفعاليتها على أساس افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا عن العمل وبيئته بشكل عام سيكون حظها في النجاح أقل من المؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا عن العمل. ومما سبق يتضح أن المؤسسة تهتم بالرضا الوظيفي لأنه يمثل لها الاستقرار الداخلي من خلال بقاء العمال في مناصبهم وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها وذلك لأن طموح كل مؤسسة هو بلوغ أداء فعال ومتميز والذي لا يتم إلا بالرضا الوظيفي، وعليه هذه هي النقاط التي أردنا أن تكون محور دراستنا والتي كانت تحت عنوان: " مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة".

إشكالية الدراسة.

ترتكز إشكالية الدراسة على معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوره تحسين أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه بومرداس، ومن أجل تحديد طبيعة هذه العلاقة وإبراز أهمية الارتباط بين الرضا وأداء العاملين تم صياغة الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- فيما تكمن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين؟
- 2- هل يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه بومرداس؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- تكمن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في اتجاه واحد فقط وهو علاقة الرضا بزيادة أداء العاملين.
- 2- يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة إذ تتناول مفهومين أساسيين هما: الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة.
- 2- إن موضوع الرضا الوظيفي يحظى بأهمية بالغة في المؤسسة لما له من تأثير كبير في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين الأداء في المؤسسة.
- 3- الرضا الوظيفي يبين لنا الحالة الشعورية للعامل سواء كانت إيجابية أم سلبية تدفعه لأداء عمله بكل جدية وارتياح.

أهداف الدراسة:

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

- 1- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- 2- العمل على معرفة وسائل رفع أداء العاملين.
- 3- معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 4- معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه في بومرداس .

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى:

- 1- الأسباب الذاتية :
 - الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
 - تحسيس المؤسسة الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به وهذا قد يؤدي إلى زيادة رضاه وبالتالي رفع مستوى أدائه.

2- الأسباب الموضوعية

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين.
- غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع لغياب الاهتمام بعوامل فعالية الرضا الوظيفي للعاملين.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: يتجلى في توضيح مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه ببومرداس.
- 2- الحدود المكانية: تمس الدراسة الميدانية مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس.

3- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2017.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري والجانب التطبيقي.

1- في الجانب النظري تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب، المجلات، المذكرات ... إلخ ومختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع.

2- في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع بحيث تم عرض استمارة استبيان على عينة ميسرة من عمال مؤسسة الجزائرية للمياه ببيومرداس تضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى العمال قصد الحصول على المعلومات المطلوبة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان وكذا برنامج Excel وترجمتها إلى نسب وتكرارات.

الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في المكتبات والأنترنت صادفنا الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: دراسة محمودية شهيرة، تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير فب العلوم الاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

الدراسة الثانية: دراسة شامي صليحة، تحت عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2009/2010.

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا موظفين إداريين أم أساتذة.

هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية الموضوع واختيار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى فصل نظري وفصل تطبيقي.

يشمل الجانب النظري على:

الفصل الأول تحت عنوان: " الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء"، يتضمن ثلاث مباحث تم التطرق فيها إلى كل من

أساسيات في الرضا الوظيفي، أساسيات في الأداء وتقييم الأداء، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

أما الجانب التطبيقي يشمل:

الفصل الثاني تحت عنوان: " دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه ADE لوحدة بومرداس"، يتضمن ثلاث مباحث تم التطرق فيها إلى كل من تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (الجزائرية للمياه لوحدة بومرداس)، وتحديد منهجية الدراسة بالإضافة إلى تفرغ وتحليل الاستبيانات الموجهة إلى أفراد العينة المختارة (عمال وحدة الجزائرية للمياه ببومرداس).

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والأداء.

تمهيد:

لقد اهتم العديد من الباحثين والعلماء بموضوع الرضا الوظيفي على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل إلا أنه قد حظي بالكثير من البحوث والدراسات لأنه يعتبر أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالعامل يصعب فهمها، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع فقد أعتبر الرضا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العاملين وأعتبر الأداء كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب المكافآت والمنح واتخاذ القرارات، ومن هنا يمكن القول أنه من المواضيع الهامة التي يصعب الحديث عنها بصورة مدققة ومحددة وذلك لكونه عملية وجدانية داخلية قد ترتبط بالعامل لذا يصعب تحديد درجة رضا كل عامل عن عامل آخر.

إن التغيرات التي يشهدها العصر الحاضر المتمثلة في تغيرات معرفية، فكرية وتكنولوجية من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة التي ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع أداء المورد البشري باعتبار هذا الأخير مورد أساسي وفعال في المؤسسة. ويعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة والاستغلال الأمثل للموارد، فتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الراقي الذي يركز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، وبذلك برزت تحديات جديدة تفرض على المؤسسة مقارنة أدائها وما تحققة من إنجازات مع المؤسسات الأحسن أداء.

لقد جاء هذا الفصل كمحاولة للخوض في غمار هذا الموضوع وهذا من خلال تطرقنا للإطار النظري له وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

- 1- المبحث الأول: أساسيات في الرضا الوظيفي.
- 2- المبحث الثاني: أساسيات في الأداء وتقييم الأداء.
- 3- المبحث الثالث: تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات في الرضا الوظيفي.

يعتبر سلوك العامل الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المؤسسة فسلوك وتصرفات العامل يمثل مصدر الحركة والدفع للأداء وسلوك المؤسسة ككل، فهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها، كما أن وجود العامل في المؤسسة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل، ومع مرور الوقت يشكل العامل مجموعة من المعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل، ويبدأ الأمر بقيام كل عامل بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناء عليه تتشكل مشاعره من ناحية عمله، وأخيراً يميل العامل يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع زملائه في غيابه، في تأخره، في تركه للعمل، وفي احترامه لقائده وأنظمة المؤسسة، وسنسعى من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى كل من ماهية الرضا الوظيفي وآليات تحقيقه والنظريات المفسرة له.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا

يعرف الرضا على أنه: "حالة من السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه".¹

يعرف الرضا على أنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود".²

كما يعرف الرضا على أنه: "التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشتغله والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل".³

يمكن تعريف الرضا بأنه: "يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".⁴

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن الرضا هو حالة نفسية مريحة يتسم بها العامل لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي:

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي نذكر منها:

¹ -فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر مصر، 2011، ص 39.

² - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 122.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 194.

⁴ - عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".¹

و يطلق عليه: "مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: من جهة ما يوفره العمل للعاملين في الواقع ومن جهة أخرى ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم".²

و يمكن تعريف الرضا لوظيفي على أنه: " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".³

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحقق من عمله".⁴

و يعرف على أنه: "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها ومقبلا عليها في بداية يومه".⁵

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الإيجابي للعامل نحو عملها الذي يتوقف على مشاعره اتجاه العوامل المرتبطة به وتكون هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه العامل من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للعامل ومستوى طموحه في الحياة.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العامل والمؤسسة والمجتمع ونوضحها كما يلي:⁶

أولا : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل:

إن ارتفاع شعور الرضا الوظيفي لدى العامل يؤدي إلى:

- 1- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العامل تعطيه إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- 2- الرغبة في الإبداع والابتكار: عندما يشعر العامل بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن... إلخ وغير مادية من تقدير واحترام والأمان الوظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 194.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ص ص 211-212.

³ - سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، 2007، ص 243.

⁴ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، در النهضة العربية، لبنان، 1999، ص 52.

⁵ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

⁶ - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 191-192.

- 3- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالعامل الذي يتمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
- 4- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعامل تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

ينعكس ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- 1- ارتفاع في مستوى الفعالية والكفاءة: فالرضا الوظيفي يجعل العامل أكثر تركيزا في عمله. بحيث تتمثل الفعالية في القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.¹ أما الكفاءة فهي الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل) أو بقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة.²
- 2- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... إلخ.
- 3- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العامل بأن وظائفه أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- 1- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- 2- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

الفرع الثالث: عناصر الرضا الوظيفي

وتتمثل عناصر الرضا الوظيفي فيما يلي:

أولاً: الأجر

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للعامل مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للعاملين تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة

¹ - عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤبنة سونلغاز

الأغواط، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلبي محند أولحاج للعلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، البويرة، 2014-2015، ص 61.

² - نفس المرجع السابق، ص 61.

لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً وهي وسيلة مهمة لنشر العدالة بين العاملين.¹

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة.

ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للعامل بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة، وهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح وهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج.²

ثانياً: محتوى العمل³

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها العامل في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.

2- طبيعة أنشطة العمل.

3- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

4- فرص النمو التي يوفرها العمل.

ثالثاً: نمط الإشراف

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه: "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون في جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليه في تحقيق الأهداف"⁴، هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي، الإشراف الديمقراطي، والتي نوضحها فيما يلي:⁵

1- الإشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

¹ - شهرزاد البصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة: دراسة حالة مؤسسة

Sopromac بميلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية علم الاجتماع، باتنة، 2002، ص 67.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 187.

³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁴ - شهرزاد البصير، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 72.

2- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة مشاركة العاملين في صنع القرارات.

3- الإشراف الديمقراطي:

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل، وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

رابعا: فرص الترقية¹

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فنراه حارصا على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها وقد أشارت نتائج الدراسات أن هناك تناسب طردي بين توفر فرصة الترقية والرضا عن العمل ويؤكد الباحث أن العامل المحدد لفرص الترقية هو الرضا عن العمل وعليه فأثر الترقية على رضا العامل متوقفة على مدى توقعه فكلما كان توقعه عاليا كلما كان رضاه أقل والعكس صحيح.

فالرضا عن النمو والارتقاء يتحقق من خلال²:

- 1- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- 2- نمو الوظيفة التي يشغلها العامل.
- 3- توفير التأهيل المناسب للعاملين.

خامسا: جماعات العمل

تعرف جماعات العمل على أنها وحدة تتكون من عاملين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الأخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به.³

فمن خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة والشعور بالحب والانتماء هذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء العامل لعمله ومن ثم على أداء المؤسسة.⁴

¹ - فاروق خليه عبده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 262.

² - هيثم الفقهاء، غادة العبدلات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية وزارة المالية، أكاديمية علم النفس، عمان 2007، ص 7.

³ - نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 11.

سادسا: ظروف العمل المادية¹

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: الضوضاء، الحرارة، للإضاءة ترتيب المكاتب... إلخ وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للعامل كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه. يتضح لنا من خلال كل هذا أن الرضا الوظيفي يمثل عاملا هام فهو محطة لرضا العامل عن أجره ومحتوى عمله وفرصته في الترقية وساعات عمله وظرف هذا العمل ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه العامل من مصادر مختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه ويزداد ارتباطه بعمله. كما يمكن إضافة بعض العناصر المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في:²

1- برامج الرفاهية الاجتماعية

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

2- الرعاية الصحية

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المؤسسة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين، كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين من حيث نوع وطبيعة أعمال المؤسسة، كما يلاحظ أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

3- الأمن والسلامة المهنية: ويتمثل في الخطوات التالية:

أ- تجزئة العمل:

دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

ب- تحديد مصدر الخطر:

فعلى ضوء نتائج الخطورة الأولى يمكننا تحديد مصادر الخطر، التي إما أن تكون:

- بيئة العمل وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

¹ - شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمواد البشرية الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010، ص 10.

² - مح

ج- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر إلى فئتين:

الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم... إلخ، وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية، ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل الذي يشكل خطورة على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط إلكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في الخطأ عند أدائه العمل.

الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض

تنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعمالين في المخابر على اختلاف أنواعها.
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف المكتبية.

د- سجلات الحوادث وإصابات وأمراض المهن :

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تنتج في مكان العمل.

هـ- المتابعة والتفتيش :

وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

4- تحسين البيئة وظروف العمل: وتشمل عدة إجراءات منها:

- 1- تهئية مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والأثاث... إلخ.
- 2- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ الحاجة إلى الراحة وتجديد النشاط، فقد تلجأ المؤسسة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
- ج- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- د- التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

المطلب الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

تنقسم طرق قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

أولاً: المقاييس الموضوعية:

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

1- **الغياب¹**: تعتبر درجة انتظام العامل في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من قلق وتوتر نفسي والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم الخاصة.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة العامل وتبدها وتدهورها وتعرقل التعرف القدرة الخلق والإبداع والإنتاج الذي يحتاج لدرجة من صفاء الذهن وهدوء النفس وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن حالات الغياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للعامل التحكم فيها مثل المرض والحوادث وغيرها من الأسباب ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب.

2- **ترك الخدمة²**: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة العامل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله.

3- **معدل الأمن والسلامة المهنية³**: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا العاملين عنها فارتفاعها يعكس حالات اللارضا لدى العاملين وانخفاضها يعني حسن ظروف العاملين ومن ثم رضا العاملين عنها.

ثانياً: المقاييس الذاتية :

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

¹ - شهيرة محمودية، **الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي**، رسالة ماجستير تخصص علوم التربية جامعة الجزائر، 2001، ص ص 41-42.

² - نفس المرجع السابق، ص 42.

³ - محمد مرعي، **أسس الموارد البشرية**، دار رضا للنشر، مصر، 1999، ص 288.

1- طريقة ليكارت: يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة يسأل العامل بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويتمثل هذا المقياس في خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

الشكل رقم (01) : طريقة الاستقصاء

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|------------|-------|-------|-------|------------|
|------------|-------|-------|-------|------------|

المصدر: محمد عمر الطوي، قراءات في علم الفقه الاجتماعي، مكتب المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص 415.

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمسة السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل عامل من إجاباته على عبارات الاستقصاء¹.

وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ومن الملاحظات التي سجلت في هذا المقياس:²

- تعتبر طريقة ليكارت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان .
 - إن طريقة ليكارت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.
 - إن العامل في طريقة ليكارت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن هذا العامل.
- 2- طريقة هيرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للعامل، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:³

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

3- طريقة ثurstون⁴: وضع كل من Chary et Thurstone عددا من العبارات بينها فواصل ومسافات متساوية عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات التي تمثل أقصى درجات الإيجابية وأنها تمثل أقصى درجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

¹- شهيرة محمودية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

²- محمد عمر الطوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122 - 123.

³- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 415 - 416.

⁴- شهيرة محمودية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى إحدى عشر قسما أو فئة بحيث توضح الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضح العبارات التي تدل على تقبل أو نفور في الفئة إحدى عشر والعبارة التي تدل على تقبل و نفور توضع في الفئة السادسة وهي العبارة المحايدة والعبارة تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.

الشكل رقم (02) : طريقة ثرستون (المقارنة الزوجية)

| | | | | | | | | | | | |
|--|-------|----|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | |
| | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | معارض | | | محايد | | | | مؤيد | | | |

المصدر: شهيرة محمودية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

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

4- طريقة أوزجود¹: يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان معارضتان بينهما سبع درجات ويطلب من العامل المراد قياس رضاه أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي، وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به العامل وفق هذه النظرية .

الشكل رقم (03): طريقة أوزجود (المقاييس الجزئية)

| | | | | | | | | | | |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|--|--|------|
| ممل | | | | | | | | | | مثير |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| مسبب للإحباط | | | | | | | | | | مشبع |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| تافه | | | | | | | | | | مهم |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |

المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 414-415.

وتجمع الدرجات التي أعطاها العامل لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معين من الجوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف... إلخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا العامل أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بالتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 414 - 415.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها العامل، تمثل مستوى الرضا العام لديها حيث تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويولي هذا اختبار المقياس على عينة من العاملين لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل التي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى، أما التي تكون ارتباطها منخفض فستستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.

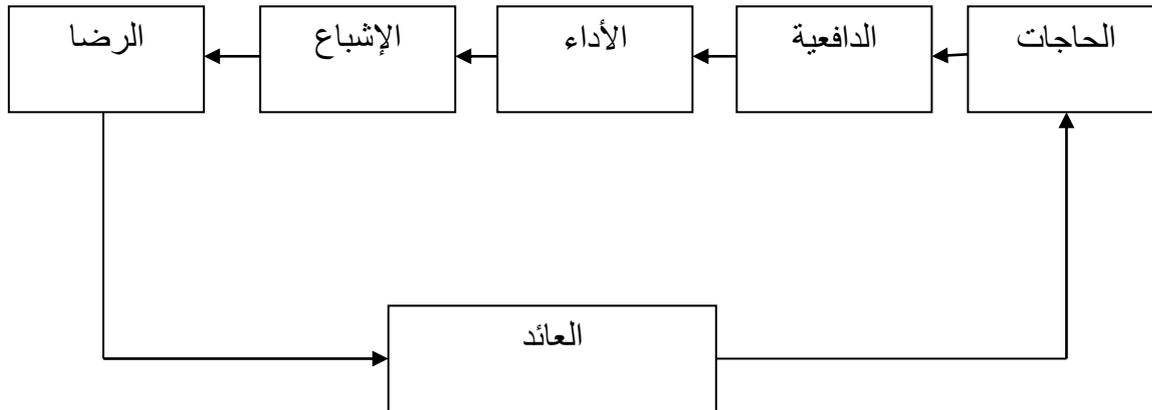
1- طريقة جثمان¹ : حاول جثمان إنشاء مقياس تجميعي متدرج يحقق فيه شرط هاما هو أنه وافق العامل على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضح فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يحقق الشرط الأساسي الذي وضعه جثمان وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي وذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات العامل اللاشعورية ودوافعه المكتوبة.

الفرع الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي لدى العامل هو تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله أي نوع المناخ التنظيمي الملائم هو مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تواجه وتحكم سلوك العاملين داخل المؤسسة وتميز عن غيره من المؤسسات.

وبالتالي فمن الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي وهي أننا لم ننظر لرضا العامل على أنه شعور أو اتجاهات نفسية، أو رد فعل تقويبي، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات العامل التي تولد لديه الدافع للأداء، والأداء يؤدي إلى الإشباع، وعند الإشباع يتحقق الرضا، فهناك علاقة متداخلة ومتراصة بين هذه العمليات التي تنظم مختلف التفاعلات، والتي تتم على النحو التالي:²

الشكل رقم (04): كيفية حدوث الرضا الوظيفي



المصدر: محمد الصرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار فديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 362.

¹ - محمد عمر الطويبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 - 124.

² - محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 362.

يمكن شرح هذه العناصر كما يلي: ¹

- **الحاجات:** لكل عامل يسعى لإشباعها، ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.
- **الدافعية:** تعرف بأنها الحاجات والرغبات الداخلية لدى العامل التي تدفعه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا، ويعتقد العامل أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.
- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى الأداء لدى العامل بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
- **الإشباع:** هو شعور العامل بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيها من خلال الأداء الفعال.
- **الرضا:** إن بلوغ العامل مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضي عن عمله باعتبار الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة .
- **العائد:** هو كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي تحقق درجات من الإشباع وفق ما قدم من جهد في تأدية العمل.

الفرع الثالث: عوامل الرضا الوظيفي

هناك نوعين من عوامل الرضا الوظيفي، وفيما يلي سيتم توضيح هذه العوامل:

أولا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تختلف وتعدد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتباين درجة تأثير هذه العوامل من مكان لآخر ومن فترة زمنية إلى أخرى ويمكن تلخيصها فيما يلي: ²

- 1- **المستوى المهني والوظيفي للعامل:** أو بعبارة أخرى المركز الإداري، إذ يشكل هذا العامل تأثيرا كبيرا على الرضا الوظيفي لأنه كلما علا مركز العامل وارتفعت مكانته داخل الهيكل التنظيمي كلما زاد رضاه، لأنه إذا توفرت كل من المؤهلات والخبرات لدى العامل يسمح هذا بالحصول على وظيفة إدارية مرموقة من حيث الدخل المالي، مقدار السلطة، الصلاحيات الممنوحة... إلخ، وهي عوامل تزيد من درجة الرضا الوظيفي.
- 2- **تصميم الهيكل التنظيمي:** هناك صلة وثيقة بين تصميم الهيكل التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لأنه مرتبط بعدد العمال الذين يعملون في نفس الوحدة الإدارية أو في نفس القسم لأنه كلما اتسع نطاق القسم أو الوحدة الإدارية كلما زاد عدد العاملين وهو ما ينعكس سلبا على درجة الرضا الوظيفي.
- 3- **نوع التقنية المستخدمة في العمل:** يعني أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل هي التي تعتمد على أساس الإنتاج الكبير كلما نجم عن ذلك انخفاض في درجة الرضا الوظيفي نظرا للتخصص الدقيق وروتينية العمل، وكلما كان تصميم عمليات الإنتاج يميل إلى التنوع والتشكيل سواء كان مستمرا أو متقطعا كلما أدى ذلك إلى الارتفاع في درجة الرضا الوظيفي.

¹ - محمد الصرفي، المرجع سبق ذكره، ص 364.

² - نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009، ص ص 30-32.

4- **جداول العمل:** تلعب دورا كبيرا في تحقيق رضا العمال في المؤسسة بحيث أنه كلما زادت ساعات العمل كلما زاد الضغط على العمال وهو ما يؤثر سلبا على رضاهم لأن العامل بطبيعته يجب أن يكون له وقت فراغ كبير، لأن ذلك يتيح له فرصة الاستمتاع والترفيه عن نفسه للتخلص من ضغوط العمل وبالتالي زيادة رضاهم.

5- **الحالة العامة لسوق العمل:** عندما يكون سوق العمل تسوده حالة بطالة أي أن عروض العمل أكبر من الطلب في هذه الحالة يتوجه تفكير العاملين نحو الحصول على وظيفة براتب مرضي فقط، أما عندما يكون العكس أي أن الطلبات على العمل أكبر من العروض المتوفرة في سوق العمل، ففي هذه الحالة يتوجه اهتمام العاملين إلى تحقيق الاحتياجات الثانوية من الوظيفة مثل: الحاجة إلى القبول، الاحترام، التقدير... إلخ، أي أن العمل يبحث عن تحقيق أقصى درجة من الرضا الوظيفي.

ثانيا : العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي

تنقسم العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي إلى:

1- العوامل التنظيمية: وتمثل فيما يلي:¹

أ- **نظام العوائد:** يتمثل في الأجر، الحوافز والترقيات حيث يشعر العامل بالرضا إذا توفرت هذه العوائد ويتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادل.

ب- **تصميم العمل:** عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستغلال وتوفر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان للرضا عن العمل.

ج- **سياسات المنظمة:** تشير إلى وجود أنظمة ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعقده.

د- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية المناسبة كلما ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف: الإضاءة، الحرارة، التهوية... إلخ.

هـ- **ثقافة العمل:** يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير والعادات والتقاليد التي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المؤسسة ونماذجهم الثقافية، بذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فقط بل يشمل أيضا حسن الاتصال والتوافق مع جماعات العمل من خلال عدم إغفاله للقيم والأهداف التي تحددها هذه البيئة وهذه المعايير والقيم التي تكون في مجموعها ما نسميه بثقافة العمل.

¹ - وهيبه عيساوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، تخصص حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقاية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ، تلمسان، 2011، ص ص 77 - 78.

2- العوامل الشخصية

من أهم هذه المسببات ما يلي:¹

- أ- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى العامل للاعتماد برأيه واحترام ذاته كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل أما أولئك العاملين الذين يشعرون بضعف في قدراتهم فإنهم عادة ما يكونوا غير راضين عن العمل.
- ب- تحمل الضغوط: كلما كان العامل قادرا على تحمل ضغوط العمل والتعامل معها كلما كان راضيا أكثر، أما أولئك الذين لا يستطيعون تحمل الضغط ويروغها على أنها عقبات فإنهم عادة ما يكونوا غير راضين.
- ج- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا العامل عن عمله، أما إذا قلت مكانة العامل وظيفيا واجتماعيا زاد الإشباع.
- د- الرضا العام عن الحياة: غالبا ما نجد العمال سعداء في حياتهم ويكونون سعداء في عملهم أما العمال الذين يكونون تعساء في حياتهم وغير راضين عنها فعادة ما نجد ذلك يؤثر سلبا على عملهم.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

الفرع الأول: نظرية الحاجات ونظرية العاملين.

أولا: نظرية ماسلو للحاجات

هي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية والتي قدمها أبراهام ماسلو والتي تسمى باسم " تدرج الحاجات " والافتراض الأساسي والرئيسي لهذه النظرية هو أن العامل إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فحتما سيكون أقل قدرة على التكيف في عمله والتأقلم معه.²

وقد لقت هذه النظرية اهتماما كبيرا في الأوساط العلمية والتطبيقية لأنه تعد حجر الأساس في فهم دافعية العامل اتجاه عمله وسعيه لتحقيق إشباع لمختلف حاجاته والتي من خلاله يستطيع تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة وهذا ما ينتج عنه شعور العامل بالرضا عن عمله.³

لقد صنف إبراهيم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات وهذا حسب تدرجها من الأسفل إلى الأعلى، حيث بدأ الهرم بالحاجات الفيزيولوجية ثم حاجات الأمن والسلامة ثم الحاجات الاجتماعية وتأتي بعدها حاجات الإحترام والتقدير في قمة الهرم تأتي حاجات تحقيق الذات⁴، ويشمل شكل هرم ماسلو كما هو مبين في الشكل التالي:

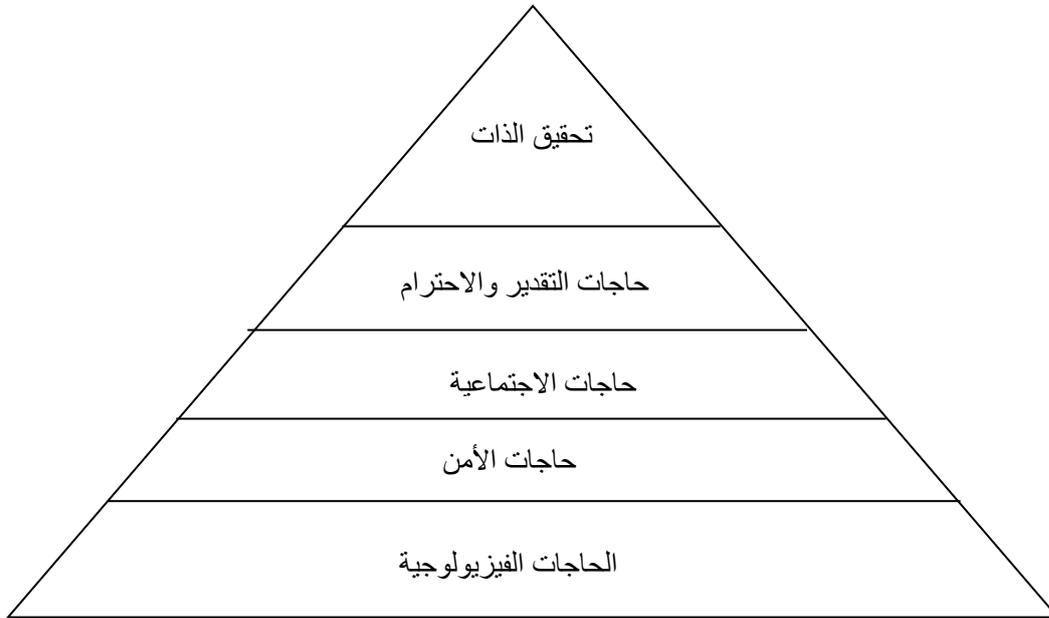
¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، الطبعة السابعة، 2000، ص 243.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2009، ص 117.

³ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 113.

⁴ - إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 111.

شكل رقم (05): هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: حسين عادل، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- 1- **الحاجات الفيزيولوجية¹**: وهي تمثل الحاجات الأساسية للعامل، فهي تعد قاعدة الهرم الذي اقترحه إبراهيم ماسلو وتشتمل على كل من: الأكل، الشرب، المسكن، الملابس... إلخ، فهي حاجات أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا وهذه الحاجات تحتل مكانة كبيرة لدى العامل فهو يسعى لإشباعها قبل الحاجات الأخرى.
- 2- **حاجات الأمن والسلامة²**: بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية يسعى العامل لإشباع حاجات الأمن والسلامة وهي تشمل الحماية من المخاطر المادية وهذا بالمطالبة بتحسين مستوى الأجر والراتب المناسب الذي يضمن له العيش الكريم وكذا الظروف الصحية حيث يقوم العامل دوما بالمطالبة بالظروف الصحية للعمل والرعاية في حالة المرض ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال توفير ظروف عمل جيدة و إيجاد مناخ أمن وملائم.
- 3- **الحاجات الاجتماعية³**: تولد هذه الحاجات في كون أن الإنسان اجتماعي يحتاج دوما إلى الجماعة التي يتعامل ويتفاعل معها وتشمل هذه الحاجات كل من: الحاجة إلى الانتماء، الارتباط، التعاطف... إلخ، وتحقق هذه الحاجات عندما تتوفر جماعات عمل مستقرة تسهل التفاعلات وتسمح بإيجاد وتكوين علاقات وروابط بين العاملين.
- 4- **حاجات الاحترام والتقدير⁴**: تتمثل هذه الحاجات في رغبة العامل في قبوله في الجماعة والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين، وتأكيد احترام الذات، وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى العامل شعور بالثقة في النفس

¹ - حسن حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن 2009، ص19.

² - نفس المرجع السابق، ص 118.

³ - Marie-Georges Filleau, clotilde marque-Rippoul, Les theses de l'organisation et de l'entreprise, édition marketing , Paris, 1999, P 87

⁴ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 90.

واحتراما لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، الكفاءة، المنافسة، الاستقلالية والمركز ويستطيع المدير المساعدة في ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد للعامل، تعيين مهام ومسؤوليات هامة للعامل وزيادة المسؤوليات.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات¹: تعد هذه الحاجات أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات وفي هذا المستوى يكون العامل ذاتي الضبط والتوجيه أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه وعن طريق هذه الحاجة يستطيع العامل أن يوفق بشكل كامل بين الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءاته وتحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات حيث تتحقق هذه الحاجة بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها في الهرم.

ومن خلال هذه النظرية فإن العاملين الذين يستطيعون تحقيق هذه الحاجات هم أشخاص راضون، فمن خلال رضاهم يتوقع منهم أن يقدموا أداء جيد حسب متطلبات وأهداف المؤسسة.

لكن الانتقاد الذي وجه إلى نظرية ماسلو هو أنه ليس بالضرورة على كل عامل أن يتبع هذا الترتيب في إشباع حاجاته فقد يشبع حاجات دون أن يشبع الحاجات التي قبلها إضافة إلى أنه ليس بالضرورة على كل العاملين أن يتبعوا هذا الترتيب في تحقيق حاجاتهم.²

ثانيا : نظرية العاملين لهيرزبرغ

لقد قدم فريدريك هيرزبرغ عام 1959 نظريته المعروفة باسم نظرية ذات العاملين والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرغ لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها لعوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا.³

وبعد دراسة أجراها هيرزبرغ على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفيين وماهي الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتنظم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو وأهمية الوظيفة أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي) والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتنظم عدة عوامل نذكر من أهمها: ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر والعلاقات مع الآخرين.⁴

والشكل التالي يلخص أفكار نظرية هيرزبرغ:

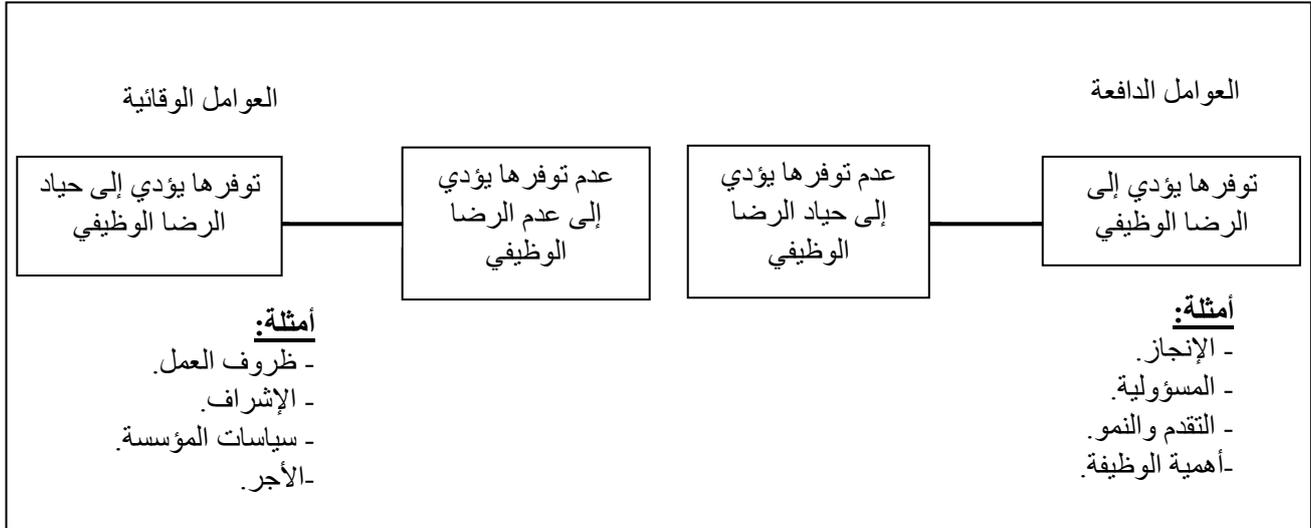
¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² - نفس المرجع السابق ، ص 92.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن 2000، ص 392.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 393 (بتصرف).

الشكل رقم (06) : نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 124.

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:¹

1- المجموعة الأولى: العوامل الدافعة

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع العامل للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما إلى حياد الرضا وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي وأهمية الوظيفة.

2- المجموعة الثانية: العوامل الوقائية

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة توفرها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل: ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، العلاقات مع الآخرين وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرک التأثير المختلف لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، إلا أنها لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها:²

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المختلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج وهنا لا تتمكن من تعميم نتائج نظريته.
- حجم العينة عند هيرزبرغ صغيرة أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس.

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 137.

² - طویل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص 117.

- التجزئة بين الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وكأن كل واحدة مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وترابطهما علاقة سببية متبادلة.
- افتراض هيرزبرغ أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا خطأ وإنما الدافعية تمثل أحد عوامل الأداء، رغم كل الاعتراضات التي وجهت لنظرية ذات العاملين لهيرزبرغ تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: نظرية التوقع ونظرية العدالة

أولاً: نظرية التوقع أو التفضيل لفيكتور فروم¹

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استحابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ فيكتور فروم وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما، في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

وبناء على ذلك يضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل الأنشطة لديه.
- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

وترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:¹

- قيمة الحوافز وأهميتها بالنسبة للعامل، فالحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة وقد تكون الحوافز إيجابية بحيث تشبع حاجات العامل كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعياً، وقد تكون الحوافز السلبية وذلك لمنع العامل من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كالحصم في الراتب وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر، مثلاً قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.
- العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز هذا العامل يتشكل من أمرين :

الأول: معتقدات العامل حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والذي يتعلق بقدرات العامل وثقته في نفسه، أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه.

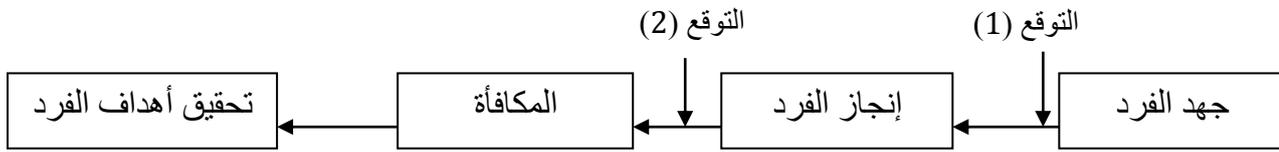
¹- سعاد نانف برونوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2005، ص

الثاني: توقعات العامل حول الحوافز التي سينالها فيتعلق بالمؤسسة وإن كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك العامل لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته كما أوضحت نظرية فروم الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه.

بحيث تتمثل أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري فيما يلي:¹

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل المهني، وتوضيح طريق التي سيتبعها من نقطة البداية وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته ويمكن أن نلخص نظرية التوقع في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نظرية التوقع عند فروم.



المصدر: بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 27.

أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية فهي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على أي معلومات جديدة أثناء عملية الإنجاز، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.²

ثانيا: نظرية العدالة³

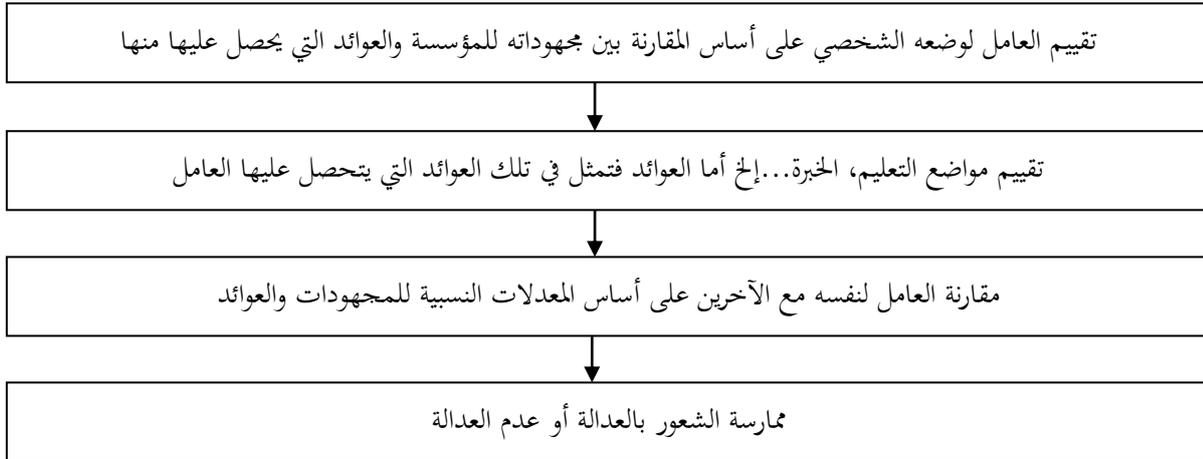
تنسب نظرية العدالة للكاتب أدمز وذلك عام 1965 ميلادي، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للعامل تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات، وحسب أدمز فإن العامل لا يقتصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور العامل بالرضا الوظيفي والعكس صحيح، وتشكل عملية إدراك العامل للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 241

² - سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 424.

³ - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص 309.

الشكل رقم (08): خطوات عملية إدراك العامل للعدالة.



المصدر: غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 216.

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها العامل تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها العامل مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور العلاوات... إلخ أو معنوية مثل: التقدير، الشكر، التكريم... إلخ.¹

وتترتب عملية إدراك العامل للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات العامل والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، ومع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك العامل أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ العامل على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن العامل يسعى إلى إتباعه السلوكيات التالية:²

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع العامل أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالعامل قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه خاطئة.

¹ - غربي علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - نفس المرجع السابق، ص 217.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعد العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.¹

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، وكذلك يقلل الصراعات بين العاملين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين العاملين في المؤسسة.

الفرع الثالث: نظرية القيمة ونظرية التكيف

أولاً: نظرية القيمة²

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك عام 1976 ميلادي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حداً، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا العامل عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد رئيسية هي:³

- مقدار ما يرغب العامل الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فحسب لوك، أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للعامل كلما كان راضياً عن عمله أي أن الرضا نتيجة لحصوله على ما يرغب فيه ويناسبه، بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للعامل أي جانب من جوانب العمل يمكن أن يكون مهماً جداً له بينما ليس كذلك لعامل آخر ولو كان يمارس نفس الوظيفة، وبناء على ذلك فإن الرضا يتحقق عندما يدرك العامل أن عمله يشبع له قيماً متطابقة مع حاجاته، ويعني ذلك أن لوك ميز بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعنصر تضمن استمرار حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد، بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغب فيه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.

ثانياً: نظرية التكيف الوظيفي⁴

يرى رواد هذه النظرية داوس وويز أن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، وتقوم هذه النظرية على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2009، ص ص 65-67.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 241.

³ - راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 171.

⁴ - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري، الأردن، 2010، ص 97.

نفسه والاستقرار في الوظيفة ويؤكدون ذلك بقولهم: "إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي يعزها هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل"، ويعتقدون هؤلاء بأن بإمكان الاستدلال على تأقلم العامل مع وظيفته من معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا العامل في عمله وبيئة العمل.

الفرع الرابع: نظرية X ونظرية Y

قام العالم دوغلاس وماك جريجور باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماهما نظرية "X" ونظرية "Y" وإن هاتين النظريتين تبيينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين.

أولا: نظرية "X":

تقوم نظرية "X" على الافتراضات التالية¹:

- 1- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- 2- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية.
- 3- الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- 4- العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- 5- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- 6- الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل.

ثانيا: نظرية Y: تقوم نظرية "Y" على الافتراضات التالية²:

- 1- إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافآت المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
 - 2- إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.
 - 3- إن معظم الناس مبدعون في العمل.
- ومن خلال هاتين النظريتين نستنتج أن نظرية "X" تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل، وأن الرضا والأداء لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسؤولين.
- أما نظرية "Y" ترى أن بإمكان الفرد تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليه إذا ما أتيحت له الفرصة وأسندت له المسؤوليات وسمح له بالإبداع والابتكار مما يؤدي ذلك وجوبا إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- وهكذا تعبر حل النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تخفيفه للوصول للأداء السليم وإنتاجية مرضية، ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالحالة النفسية للفرد صعب الأمر على علماء

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 13.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 334.

النفس من الإلمام الشامل بكافة جوانبه بل اكتفى رواد بعض النظريات من دراسة بعض الجوانب التي تمس الرضا وإهمال البعض الآخر منها والقيام بتصنيفات إلى عوامل دافعة وأخرى وقائية وأخرى مولدة للرضا... إلخ من العوامل. وعليه في الأخير يمكن القول وبشكل عام أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا من عدمه بل توجد نظريات تمثل وجهات نظر متباينة.

المبحث الثاني: أساسيات في الأداء وتقييم الأداء

لقد أثار موضوع الأداء الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة اهتماما كبيرا، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات بحيث يعتمد الأداء على مستوى كفاءة العاملين في سبيل تحقيق الأهداف، فالأداء يرتبط بشكل مباشر مع مجهودات وقدرات مهارات وخبرات العاملين وفق الإمكانيات المتاحة والاستغلال الأمثل للموارد . أما إذا كان العامل لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل يتطلب ذلك استحداث وسائل وطرق جديدة لتكوين العاملين أثناء الخدمة وذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به

أولا: تعريف الأداء

لقد تعددت التعاريف حول الأداء نذكر منها:

يعرف الأداء على أنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فلا جهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي يحققها العامل".¹

الأداء هو: " قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء العامل عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء".²

يعرف الأداء أيضا أنه: "الهدف المركزي لعملية التحول والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط".³

¹ - حسين راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 216.

² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 25.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة

الأداء المتوازن، دار وائل لنشر، 2009، ص 40.

كما يعرف بأنه: "الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل".¹

إن الأداء هو: "عبارة انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

من خلال تعدد تعاريف الأداء الوظيفي منهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى أنه إتمام المهام، وبالتالي نستنتج أن الأداء هو عبارة عن العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة إضافة إلى سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل، أدوات العمل، الجهد المنسق، الدقة والوقت والتكلفة.

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط مفهوم الأداء كثيراً بالمصطلحين الفعالية والكفاءة، لأنهما يعتبران من المؤشرات التي تحققها المؤسسة والقدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة وفيما يلي سنوضح هذه المفاهيم والعلاقة بينهما:³

1- **الفعالية:** ويعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي تحددها مسبقاً فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط أي أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة والمخططة وهذا من أجل بلوغ النتائج، تعرف أيضاً على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فالفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف.

ومنه الفعالية تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة أي التوجه لتحقيق المثالية واستخدام الموارد المتوفرة لإنجاز الأهداف المسطرة بالاعتماد على الأسلوب الراشد.

2- **الكفاءة:** فيقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات، وتعرف أيضاً بإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات.

ومنه يمكن القول أن الكفاءة هي مجموعة من المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن.

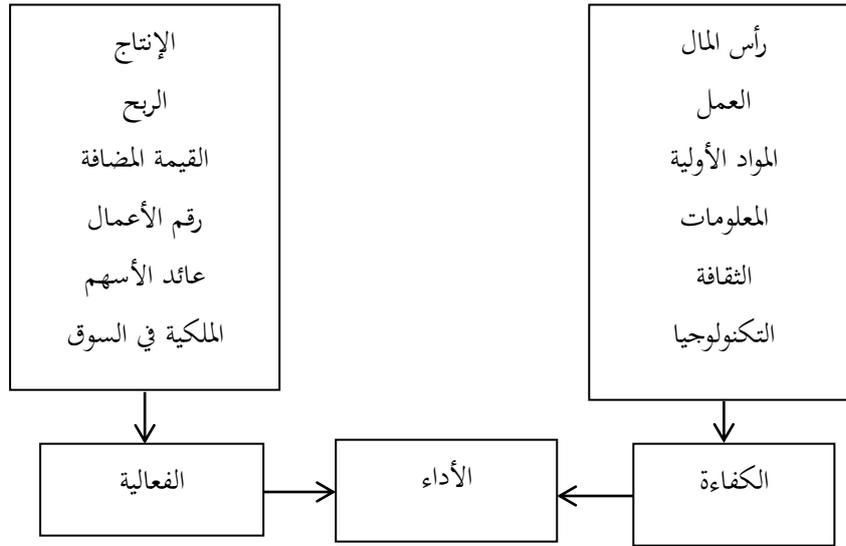
وتتمثل العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الشكل الآتي:

¹ - محمد سعيد أبو سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² - فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

³ - حكيم العربي، يزيد المنقلاتي، **أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة**، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2013-2014، ص ص 50-51.

الشكل رقم (09): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: حكيم العربي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

كما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين كل من الفعالية (تحقيق الأهداف المسطرة والتكيف مع متغيرات السنة) والكفاءة (الإنتاج بأقل تكلفة) لأنهما متكاملان، والأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد لغرض تحقيق الأهداف المسطرة أو النتائج، فهو العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع من الأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:¹

أولاً: معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:

1- الأداء الجزئي: وهو الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

2- الأداء الكلي: والمتمثل في تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة والذي يحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة.

ثانياً: معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1- الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

2- الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

¹ - صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تسيير مؤسسات، كلية إقتصاد وتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص ص 206-207.

3-الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ، لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين العاملين، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

4-الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتيازات لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

ثالثا: معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

1-الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

2-الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلي متطلبات الزبائن.

رابعا: معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المصدر إلى نوعين:¹

1-الأداء الداخلي: يتمثل في أداء المؤسسة بمختلف أنظمتها البشرية والمالية والتقنية وتضافر الجهود التي تبين لها كل من القائد والإداريين والعاملين في الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

2-الأداء الخارجي: ينتج عن استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي ليس لها دور في خلقها ولا التحكم فيها، وقد ينعكس عليها إيجابيا أو سلبيا كأنفتاح أسواق جديدة وظهور براءات الاختراع التي يتم استغلالها والاستفادة منها وأزمات تعاني منها مؤسسات منافسة يتم استغلالها للزيادة في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية.

الفرع الثالث: عناصر الأداء

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على العامل ومن الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين هما:²

- القدرة على الأداء

- الرغبة في الأداء

كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{مستوى أداء العامل} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 425.

² - سامية بن طالب، ضغوط العمل وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، في العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص: 59-60.

أولاً: القدرة على الأداء: تعرف على أنها إمكانيات العامل على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما : المعرفة والمهارة أي أن :

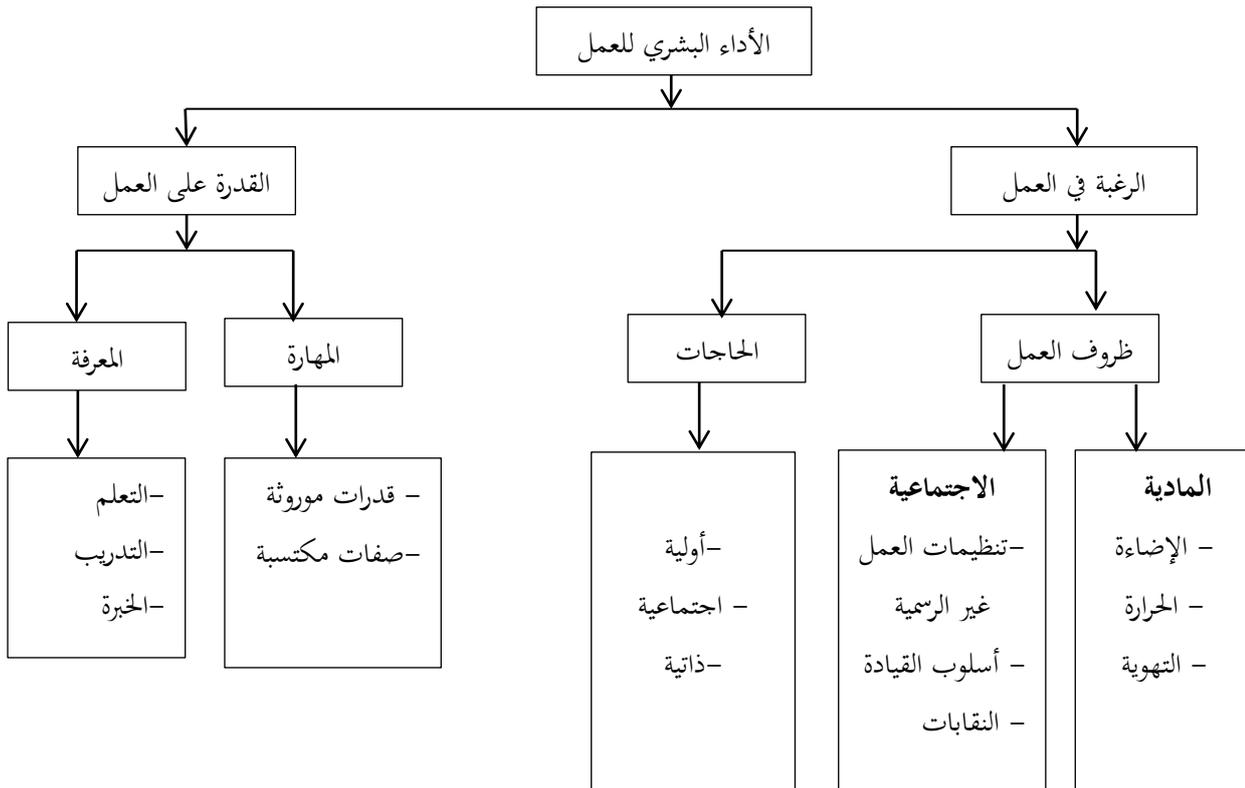
$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند العامل اتجاه شيء معين فمثلا العامل في بداية إنجاز العمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها... الخ.

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

ثانيا: الرغبة في الأداء: هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل وتنعكس هذه القوى في كافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان وتتأثر رغبة العامل في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية ظروف العامل الاجتماعية، حاجات ورغبات العامل ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) : عناصر أداء العامل



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة الثانية، مصر، 1991، ص 39.

فمن خلال هذا الشكل نستنتج أن أداء العامل هو تكامل العنصرين: الرغبة، والقدرة في العمل.

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة... إلخ كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية

تحقيق العمل المنجز لحاجات العامل التي يطمح لتحقيقها من خلالها سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة للبقاء

واستمرارية العامل، الاكل، المأوى والراحة)، الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات العامل حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة وهذا ما يشعره بأهميته في المؤسسة.

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

المطلب الثاني : التخطيط التنظيمي للأداء

الفرع الأول: محددات الأداء ومعاييرها

أولاً: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما يميز الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي:¹

1- الجهد المبذول

هو درجة الحماس التي تتاب العامل عند أدائه لعمله، ويقدر ما يزيد الفرد من جهده المبذول بقدر ما يعكس ذلك درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية للأداء، فهو بذلك مرشح أن يكون أحد أهم محددات الأداء، كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها العامل في أداء مهام عمله.

2- القدرات والخصائص الفردية

هذا العنصر يمثل قدرات العامل وخبراته الشخصية التي اكتسبها قبل أو أثناء مراحل عمله التي تحدد الجهد المبذول، والتي تحدد درجة فاعلية على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل يشعر بقدراته على العمل ويبدل فيه كل خبراته من أجل تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

3- إدراك العامل لدوره الوظيفي

وهو يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، ويعكس أيضا إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله وكذلك تحديد الأهداف التي هي المخرجات المطلوبة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس الفرد العامل بها دوره في المؤسسة، وهذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لا بد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء.

¹ - محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2007-2008 ص 230.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن العاملين عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن العامل يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداءه مثل هذا العامل أيضاً منخفض، وبطبيعة الحال أن أداء العامل قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹ من خلال هذا يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هو مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ثانياً: معايير الأداء

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على التذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتمثل أهم المعايير في:²

- 1- **الجودة:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات العاملين ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وإمكانياته لأن ذلك يعني بطيء الأداء.
- 2- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله أي الاستغلال الأمثل في كل لحظة.
- 3- **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل والمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

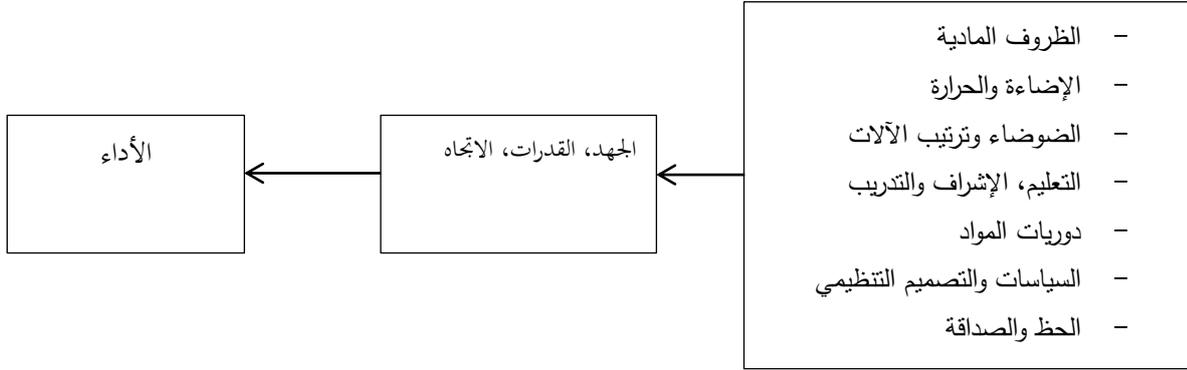
تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء فمنها ما هي متعلقة بالبيئة وعوامل أخرى ويمكن تلخيصها كما يلي:

¹ - راوية حسين، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 210.

² - سعيد الخليفة زياد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الادارية جامعة نايف العربية لعلوم الأنمية، السعودية، 2007، ص 27 .

أولاً: العوامل البيئية

الشكل رقم (11) : العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: رواية حسين، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 212.

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء العامل في المؤسسة من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة، فهي تساهم في مساعدة العامل بعمله بشكل جيد كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات العامل للعمل على أكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل مباشر ويسيطر على مستوى أداء العامل في المؤسسة .

ثانياً: العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم بالخصوص ما يلي:¹

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسات من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات .
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالعمال²: هذه العوامل متعلقة بقدرات العمال ومهاراتهم ، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل: فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

رابعاً: العوامل المتعلقة بالوظيفة³: يلاحظ أن هذه العوامل تنقسم إلى قسمين:

عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: تتمثل في التوسيع الوظيفي ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعتها والسيطرة على الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار.

¹ - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001، ص 94.

² - بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 05.

³ - نفس المرجع السابق، ص 06.

- عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز، الشعور بالسلامة، الشعور بإنجاز واستغلال قدراته في عمله.

خامساً: عوامل متعلقة بالمؤسسة¹: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثير على أداء العمال وكل هذه العوامل من حيث شدة تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء

إن من أهم أهداف تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:²

الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء.

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيها إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا فغياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

الخطوة الثانية: تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول.

تطوير خطة عمل لازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها لتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثماريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة.

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين أداء العاملين ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن أمثلة الاتصالات الفعالة في هذا المجال سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا للتقليل من الأخطاء؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين.

¹ - بلال مشعلي، المرجع سبق ذكره، ص 07.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2006، ص ص 154-159.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته

أولاً: تعريف تقييم الأداء

- 1- يعرف تقييم الأداء أنه: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".¹
 - 2- كما يعرف أيضا بأنه: "تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن الازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها".²
 - 3- تقييم الأداء هو: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية العامل أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته".³
 - 4- يعرف أيضا بأنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم و تقييمهم أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا".⁴
 - 5- تقييم الأداء هو: "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم".⁵
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هي عملية أساسية يقوم بها المؤسسة في فترات زمنية محددة، تهدف من خلالها إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد وعلى هذا الأساس تعمل الإدارة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فهي تضمن الوصول إلى الأداء المطلوب.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة كالتعيين، الأجور، التدريب، النقل، الطرد... الخ.

¹ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 338.

² - طاهر محمد كلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 184.

³ - فيصل حسونة، إدارة المورد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 147.

⁴ - زهير الصباغ، درة عبد البادي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 207.

⁵ - كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الأردن، 1995، ص 3.

ومنه تبدو أهمية العملية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي نذكر أهمية تقييم الأداء للمؤسسة في: ¹

- 1- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بعمليات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- 2- هذه العملية مهمة أيضا للعاملين لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين.
- 3- أما بالنسبة للإدارة فهي مهمة لأنها تساعد في التعرف على ذوي الأداء المنخفض بشكل دقيق، وكذا ذوي الأداء الجيد كما تنمي المنافسة بين العاملين ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.
- 4- كذلك التعليم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم السياسات المختلفة.
- 5- يعد وسيلة ضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأداء.
- 6- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين المشرف والعاملين أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

الفرع الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء

أولاً: أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل عامل وجوانب القوة والضعف والتي تستخدم عادة لتحسين الرضا الوظيفي، والدافع للعمل من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات العاملين وتوفير بيانات عن سيرة الأداء ومدى الإتقان أو التقصير، وتتمثل غاية تقييم الأداء في جملة من الأهداف هي كالتالي: ²

- 1- **على مستوى المؤسسة:** وتتمثل أهداف عملية التقييم على مستوى المؤسسة في:
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم .
 - مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- 2- **على مستوى المديرين:** و تتمثل أهداف عملية التقييم على مستوى المديرين في:
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب منهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- 3- **على مستوى الفرد العامل:** وتتمثل أهداف عملية التقييم على مستوى العامل فيما يلي: ³
 - دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائه.
 - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار.

¹ - عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 1991، ص 176.

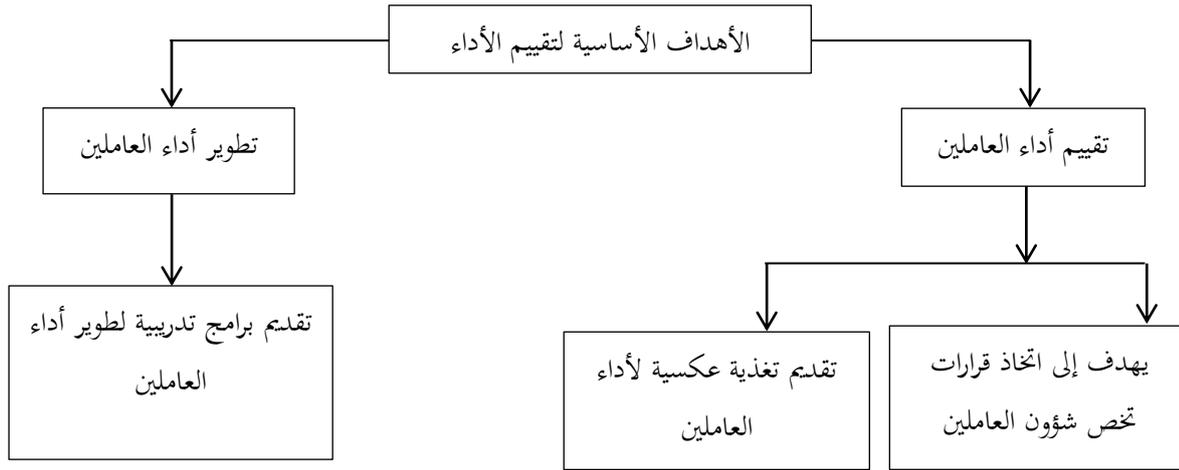
² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 420.

³ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من شأنها أن تحسن وتطور أداء العاملين تتمثل هذه الأهداف في هدفين أساسيين هما: تقييم الأداء وتطويره، إضافة إلى بعض الأهداف الثانوية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع نظام عادل للحوافز والترقيات، المشاكل الموجودة ... الخ.

و الشكل الموالي يوضح الأهداف الأساسية من عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

الشكل (12): الأهداف الأساسية من عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.



المصدر : بسبوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

1- التقييم: يتم تقييم أداء العاملين ثم تستخدم المعلومات المتحصل عليها في اتخاذ القرارات الإدارية مثل: الترقية، النقل، الحوافز المكافآت ... إلخ.

تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بالغة لأنها تساعد على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة التي تؤثر إيجاباً على العمال وتخفيفهم كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية حيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة مع الأهداف وتعتبر التغذية العكسية مهمة جداً للعامل لأنها تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2- التطوير: يؤدي تقييم أداء العمال إلى اتخاذ الإجراءات ووضع السياسات التي تؤدي إلى التنمية و تطوير أداء العاملين، لأن تقييم الأداء يكشف جوانب الضعف لدى العامل ويجعل المؤسسة تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، فعملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة على وضع معايير محددة يجب توفيرها في الشخص الذي يقدم طلب الوظيفة، أما النشاط الثاني فهو التدريب حيث يتم وضع البرامج التدريبية استناداً إلى النقص الموجود في العامل والذي يبينه تقييم الأداء.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف .

وبصورة عامة تتمثل هذه المعايير في ثلاثة جوانب أساسية وهي :¹

¹ -محمد صيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 422.

1- الجانب الموضوعي : و يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل في:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبه: و يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب- كمية الإنتاج : وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

2- الجانب السلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل:

أ- التعاون: حيث يقيم العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمؤسسة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب- درجة الاعتماد عليه: و يقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج- الحرص على الآلات والأدوات المواد: يقيم ذلك العنصر على مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

د- المواظبة: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ- استعمال وقت العمل: ويقيم ذلك العنصر محافظة العامل على وقت عمله ومدة تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- السلوك الشخصي: ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثار السلوك الخارجي على سمعة المؤسسة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

3- النتائج¹: وهي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم (غالبا)، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات، وهنا لا بد من التعرف على :

أ- الكمية: أي حجم النتائج مقارنة بالمتوقع.

ب- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.

ج- التكلفة: أي التكلفة تحقق النتائج مع الميزانية.

د- الوقت المحدد للإنجاز: أي الزمن المستغرق في النتائج مقارنة بالوقت المحدد.

الفرع الثالث: طرق و إجراءات تنفيذ عملية تقييم الأداء

أولا: طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من مؤسسة إلى أخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين حيث كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، مثل: قدراته على أداء العمل، المواظبة والانتظام... إلخ.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج العاملين وليس العامل بحد ذاته وفيما يلي سنتطرق إلى بعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ- طريقة الصفات أو السمات¹:

ويتم و وفقا لهذه الطريقة عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية الاعتماد على المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المؤسسات للاعتماد على هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء العاملين مثل: مستوى الأداء، علاقة العامل برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في إنجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- تحديد النقاط المعيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للعامل كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

90 - 100 ممتاز

80 - 89 جيد جدا

70 - 79 جيد

60 - 69 متوسط

50 - 59 مقبول

49 أقل ضعيف .

- يقوم العامل المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.
- بالرغم من سهولة طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعو لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصانا، وكذلك

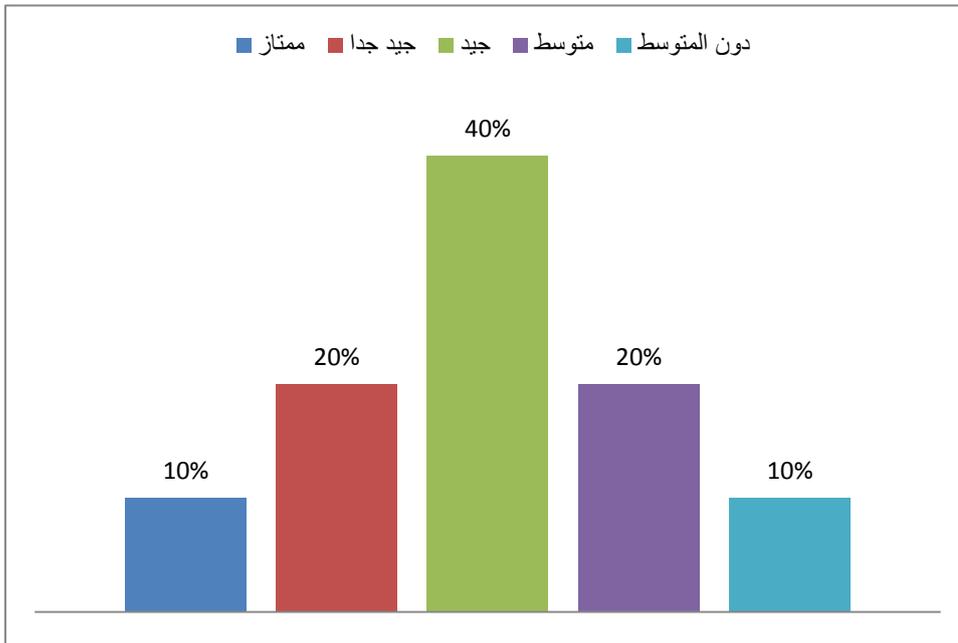
¹ - خيضر كاظم محمود ، ياسين كاتب الخوشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن الطبعة الرابعة، 2001، ص ص 154-155.

- نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما أن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في الكثير من الأحيان.

ب- طريقة التوزيع الاجباري¹ :

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة تتركز على تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل التوزيع الطبيعي ويندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): طريقة التوزيع الإجمالي.



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 301 .

¹ - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص 435.

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسب التالية:

الجدول رقم (01): توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإجباري

| النسبة المئوية للعاملين الخاضعين للتقييم | مستوى الكفاءة | التقدير الذي يمنح لهم |
|--|---------------|-----------------------|
| 10% | كفاءة ممتازة | ممتاز |
| 20% | كفاءة عالية | جيد جدا |
| 40% | كفاءة متوسطة | جيد |
| 20% | كفاءة مقبولة | متوسط |
| 10% | كفاءة منخفضة | دون المتوسط |

المصدر: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص 408. وتتميز هذه الطريقة ب:¹

- سهولة الاستخدام.
- تجبر المقوم على دراسة وتحليل مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على فئات بشكل صحيح.
- تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:
- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد قليلة من العاملين، نظرا لصعوبة تحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيرا، لذلك فهو يحتاج إلى أعداد كبيرة من العاملين حتى يتمكن المقيم من تقسيمهم بالشكل المطلوب.
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء العاملين، حيث لا يسمح للإدارة بالتعرف الدقيق على المستويات أداء العاملين ولا يبين جوانب الضعف والقصور التي تحتاج إلى معالجة وتطوير.

ج- طريقة معايير العمل (الإنتاج)²:

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

¹- أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 353.

²- خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الجدول رقم (02) : بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل.

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

المصدر : خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 157.

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

د- طريقة الترتيب العام¹ :

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة من العاملين ترتيبا تنازليا وبقلا للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية... الخ، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل عامل حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء العامل: مثل ضعيف، متوسط، جيد وممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما أن هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل عامل في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه.

¹ - فاروق عبده فلي، محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 272.

هـ - طريقة المقارنة بين العاملين¹ :

وهي تشبه الطريقة السابقة وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيسي بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه لا تخدم أغراض أخرى مثل: أغراض الترقية والنقل والتدريب لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

أ - طريقة المواقف أو الأحداث الحرجة²:

يتم التركيز على السلوكيات المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء، هذه المواقف الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترات محددة (فترة التقييم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

ب - طريقة التقييم المشتركة³:

تقوم على أساس قيام كل عامل من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الإقتراع السري، وبدون اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والاستفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

ج - طريقة قائمة المراجعة⁴:

هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد تطالب المدير أن يؤشر ب "نعم" أو "لا" على كل سؤال هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المؤسسة بسمات معينة للعامل كالطموح وتحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره .

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² - سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008 - 2009، ص 92.

⁴ - سعاد نابف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص 407.

استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تحتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.

ثانياً: إجراءات تنفيذ عملية تقييم الأداء

غالباً ما تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة روتينية، ويقوم بهذه الخطوات المقيم و تشمل على ما يلي:¹

1- قياس الإنجاز:

خلال عملية تقييم لأداء وفي ظل الطريقة المعتمدة وبعد إبلاغ المعايير المعتمدة في تقييم العاملين، يكون المقيم بحاجة إلى مصادر معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد محل التقييم، إذ يعتمد على مصادر أربعة وهي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- تقارير إحصائية.
- تقارير شفوية.
- تقارير مكتوبة.

وهي تمثل مصادر تستخدم لجمع المعلومات وتوفر الموضوعية في قياس الأداء، فبعد الحصول على المعلومات المرجوة حول الأداء الفعلي، تجرى مقارنة لمعرفة وكشف الانحرافات بينه وبين الأداء المعياري، بغية الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تحظى بقبول الأفراد العاملين وذلك نظراً لأهمية نتائج التقييم ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين وتواصلهم بالأداء المستقبلي.

2- مناقشة النتائج:

بعد مراجعة كل التقارير حول أداء كل الأفراد العاملين وتحديد الانحرافات في الأداء لمجمل العاملين المقيمين، فيصبح من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم.

إذ تعتمد المؤسسة على نشر النتائج وإخبار العاملين بنتيجة التقييم، وهي الطريقة المفضلة لدى المؤسسة، كما أن إعلان النتائج أفضل من سريتها، لكنه يبقى إجراء غير كافي لفهم العاملين في كافة نواحي ضعفهم وقوتهم في الأداء، الأمر الذي يستدعي إخبار رئيس العاملين بمناقشة نتائج تقييمهم عن طريق إجراء مقابلة مباشرة بينهم إذ أنه أصبحت مقابلات تقييم الأداء من المهارات الإشرافية التي تسعى المؤسسة لعقدتها وذلك لكي تضمن أن المشرفين لديهم هذه المهارات المطلوبة في العمل بحيث يحتاج المشرف في عملية التقييم إلى لباقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد في إنجازاتهم و العمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم، ويستحسن من المشرف عند إجراء المقابلة أن يركز على مجموعة من الأمور :

- الصراحة في تقديم أكبر عدد ممكن من المعلومات إلى العاملين وعن إقناعهم بنتائج التقييم من خلال إيضاها بالأدلة والبراهين.

- إعلام المسؤولين بمدى تقدمهم في الإنجاز وإعطائهم الفرصة للتعبير عن رأيهم من خلال الاستماع إليهم مباشرة.

¹ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة لإدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 305.

- العمل على حل المشاكل المتعلقة بالمرؤوسين اذ يعمل على تبليغهم براى حول مستوى أدائهم وامكانية ارتقائهم في المستقبل.

3- استخدام النتائج:

أصبح من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازم في عملية التقييم التي تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع وهو محاولة تعديل الأداء الذي يتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع من التصحيح وقي، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، الذي يتم البحث في كيفية حصول الانحرافات وتحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي الذي يكون وراء ذلك الانحراف، حيث تتضمن هذه العملية فوائد كثيرة على المدى الطويل للمؤسسة كونها أكثر عمقا وعقلانية وهذا يعني تحديد مساهمة نتائج التقييم في الممارسات الأخرى للعاملين بعد الإجراءات التصحيحية وقبل عملية استخدام نتائج التقييم تمنح الإدارة للعاملين حق التظلم من نتائج التقييم والاعتراض عليها، كما أن لنتائج التقييم استخدامات واضحة ومحددة ، ونذكر أهمها:

- ترقية العامل أي ضمان تأدية العمل الحالي بكفاءة، سوف يؤدي عمله بعد الترقية بكفاءة أحسن وبالتالي مكافأته على أدائه المتميز.

- زيادة الأجور ومنح العلاوات والمكافأة والحوافز كمقابل للأداء الفعلي

- إن عملية تقييم الأداء التي تسمح عن الكشف عن سبب الانحرافات في الأداء تكون كأساس لإعادة نظر المؤسسة في ظروف أو الأجواء التي ينشط بها العاملین.

- تتسم عملية تقييم الأداء بالكشف عن الطاقة الكامنة للعاملين ومدى إمكانياتهم لتولي مهام أخرى مما ينعكس مدى قدرة المؤسسة على تطوير أدائها في المستقبل.

الفرع الرابع: القائمون بعملية تقييم الأداء و أسباب فشل العملية

أولاً: القائمون بعملية تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق:¹

1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء العامل من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد اثناء العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

2- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي

1- جلال الدين بو عطيطة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 84-86.

تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوفر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة كما تتوفر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤكد هذا في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.

3- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للعاملين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقرير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد. على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

4- التقييم عن طريق العاملين:

ينظر العاملون على اعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لديهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد العاملين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

5- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص فسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة... الخ، فإن المشرفين والزملاء والعاملين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك العامل ولا بد من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أداءه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

ثانياً : أسباب فشل عملية تقييم الأداء:

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء أن هناك أسباب تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفي ما يلي بعض هذه الأسباب:¹

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- عدم الجدية من قبل المديرين فيما يخص عملية تقييم الأداء.
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.

¹ - عماد كيرد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- الافتقار إلى الصدق والأمانة في عملية التقييم.
- القصور الناتج عن عدم معرفة العاملين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار.
- عدم نهاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
- استخدام المديرين للغات الغامضة والعبارات غير الواضحة في عملية التقييم.

المبحث الثالث: تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة وعليه فإن هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء العاملين إيجاباً أو سلباً ومن هذا المنطق تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين حيث يضم المطلب الأول العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين أما المطلب الثاني فقد تطرقنا إلى عرض نماذج دراسة خاصة بالرضا الوظيفي والأداء.

المطلب الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي يعمل فيها و لها تأثير على أدائه.

كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالمقدورات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل .

وبعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنتطرق إلى العلاقة المتبادلة بين الرضا الوظيفي والأداء و التي سنوضحها فيما يلي:

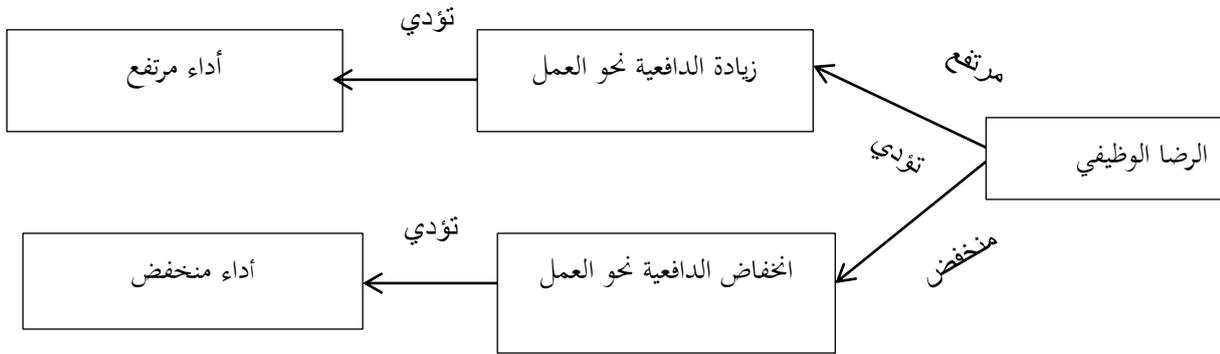
الفرع الأول: زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء

هذا الاتجاه يمثل أفكار باحثي مدرسة العلاقات الانسانية في الإدارة حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل (السبب) والأداء المتغير التابع (النتيجة)، أي أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء العامل والعكس صحيح، ويفسر هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسيطة مفادها أن العامل الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحو العمل ويزداد أيضاً ارتباطه بعمله ومؤسسة فيرتفع بذلك أدائه و العكس صحيح¹.

¹ - شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32- 33.

و الشكل التالي يلخص أفكار هذا الاتجاه:

الشكل رقم(14) : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين.

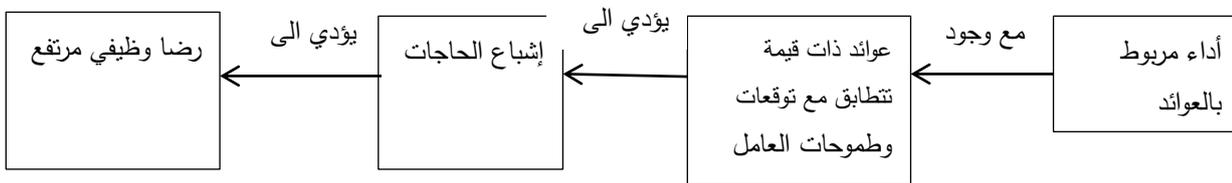
الفرع الثاني: زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي

بعد قيام الباحثين لتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي في 1955 ميلادي توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية وهي أن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية أي توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت... الخ) بالأداء الفعلي للعامل، وفي هذه الحالة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشباع التي يحققها العامل لحاجته إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي¹.

في عام 1998 ميلادي، قام بعض الباحثين بإضافة فكرة مهمة تكميلية للأفكار السابقة مفادها أن الأداء المرتفع قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستوى مرتفع للرضا الوظيفي، حيث يتوقف مستوى هذا على قيمة العوائد الفعلية التي يتحصل عليها العامل وكذلك طموحاته وتوقعاته السابقة لحصوله على العوائد، فإذا كانت العوائد المتحصل عليها غير قيمة ولا تتطابق مع توقعات وطموحات العامل، فإن مستوى رضاه الوظيفي قد لا يكون بالضرورة مرتفع حتى في ظل تحقيقه لأداء مرتفع².

و الشكل التالي يلخص هذه الافكار .

الشكل رقم (15): العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي



المصدر: شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

¹ - شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - نفس المرجع السابق، ص ص: 34-35.

الفرع الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تحكمها عوامل وسطية

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا وأداء العاملين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين قد يؤدي دائما إلى تغيير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر فهي علاقة تربطها عوامل وسيطة تتمثل في صفات ذاتية متعلقة بالعامل مثل: الجنس، السن، درجة التعلم... الخ ومنها متعلقة بالبيئة الخارجية، فيمكن أن يكون العامل في درجة عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة في زيادة أدائه وأحيانا يزيد أداء العامل باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة و بذلك يكون أدائه مرتفع لكن رضاه الوظيفي منخفض¹.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن العامل نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول من هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء أملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل².

الجدول رقم (03): نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

| مستوى الرضا الوظيفي | | | | مستوى أداء العامل |
|--|--|-------|-------|-------------------|
| منخفض | مرتفع | منخفض | مرتفع | |
| <p>الأداء ↑</p> <p>↓ الرضا (2)</p> <p>الشعور بالأمل في التغيير</p> | <p>الأداء ↑</p> <p>↑ الرضا (1)</p> <p>الشعور بالتوازن والتفوق</p> | مرتفع | | مستوى أداء العامل |
| <p>↓ الرضا (4)</p> <p>↓ الأداء</p> <p>الشعور بالإحباط و الكسل والإهمال</p> | <p>↑ الرضا (3)</p> <p>↓ الأداء</p> <p>الشعور بالجمالة على حساب العمل</p> | منخفض | | |

المصدر: سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص78.

من خلال الجدول السابق يمكننا توضيح الاتجاهات الثلاثة فيما يلي:

- عندما يكون مستوى الأداء مرتفع ومستوى الرضا الوظيفي أيضا مرتفع يكون في هذه الحالة العامل يشعر بالتوازن والتفوق بحيث يكون قد حقق مستوى إنجاز العمل المرغوب فيه وهذا ما بينه المربع رقم (1) من الجدول رقم (3).

¹ - نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

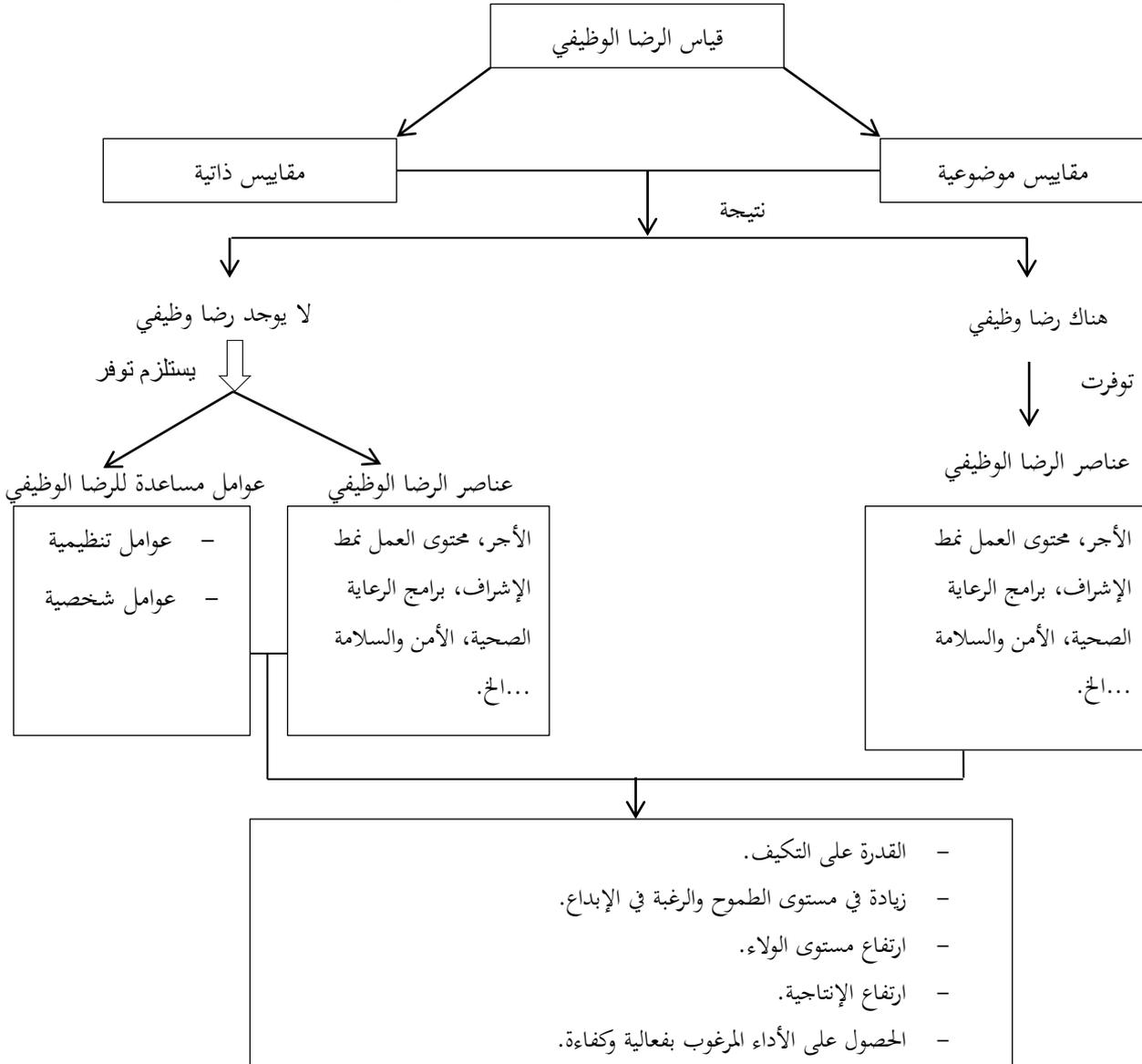
² - محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

- عندما يكون مستوى أداء العامل مرتفع ومستوى الرضا الوظيفي منخفض يكون في هذه الحالة العامل يشعر بالأمل في التغيير وتحسين الوضع إلى الأحسن وهذا ما بينه المربع رقم (2) من الجدول رقم (3).
- عندما يكون أداء العامل منخفض ومستوى الرضا الوظيفي مرتفع يكون في هذه الحالة العامل يشعر بالمحاملة على حساب العمل وهذا ما بينه المربع رقم (3) من الجدول رقم (3).
- عندما يكون أداء العامل منخفض ومستوى الرضا أيضا منخفض يكون في هذه الحالة العامل يشعر بالإحباط والكسل وهذا ما بينه المربع رقم (4) من الجدول رقم (3).

المطلب الثاني: نماذج الدراسة الخاصة بالرضا الوظيفي والأداء

الفرع الأول: نموذج الدراسة الخاص بالرضا الوظيفي

الشكل رقم (16) : نموذج دراسة الرضا الوظيفي



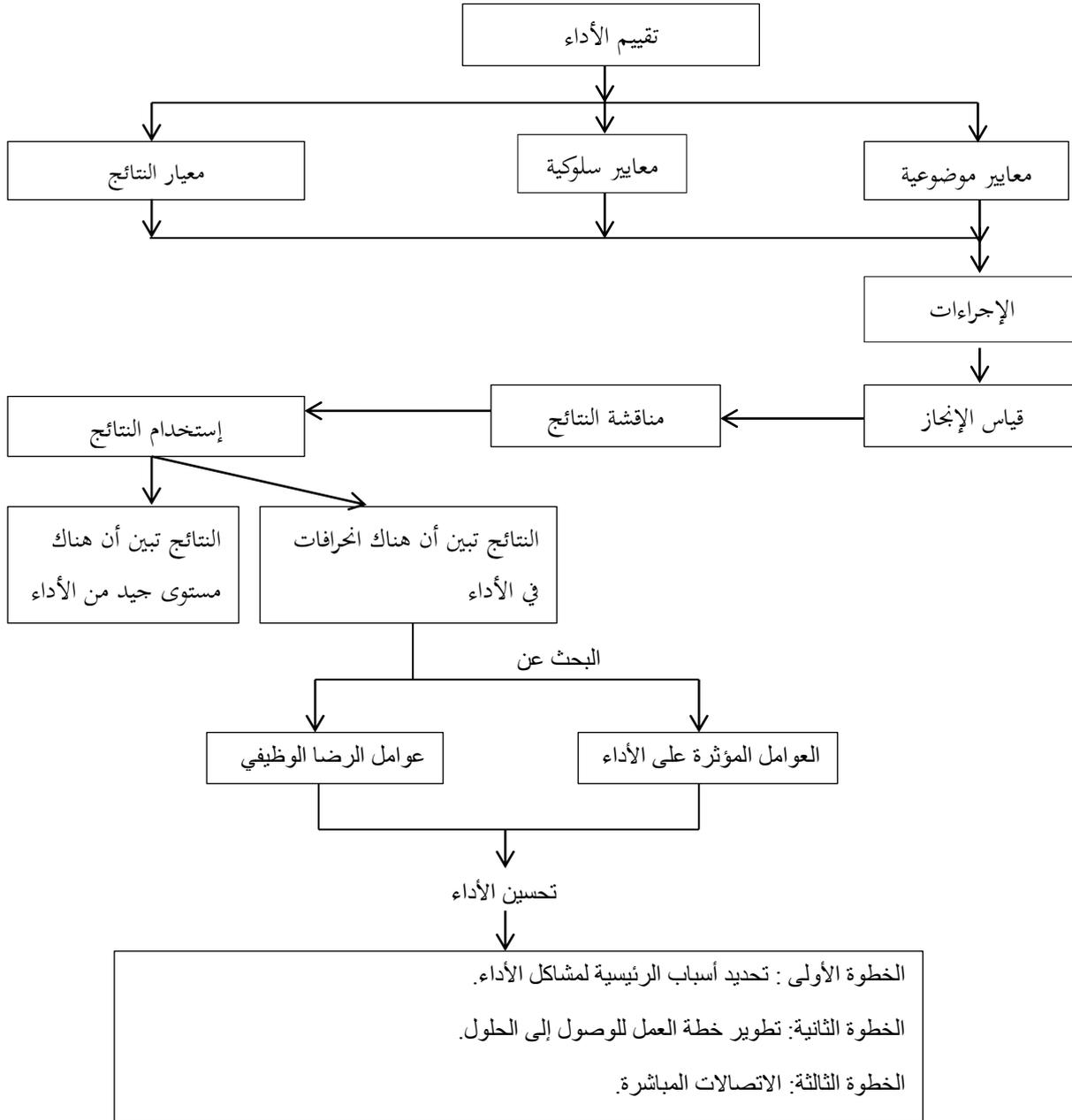
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ذكر سابقا.

يمكن أن نوضح الشكل رقم (16) فيما يلي:

يمكن قياس الرضا الوظيفي وهذا من خلال المقاييس الموضوعية التي تكمن في كل من : (الغياب، ترك الخدمة، معدل الأمان والسلامة المهنية) والمقاييس الذاتية التي تكمن في كل من: (طريقة ليكارت، طريقة هيرزبرغ، طريقة ثرستون، طريقة أوزجود وطريقة جثمان)، فهذه المقاييس قد تعطي لنا نتيجة إيجابية أو سلبية أي قد يكون هناك أما حالة رضا وظيفي أو قد ينتج حالة عدم الرضا حيث أنه يتحقق الرضا الوظيفي إذا توفرت عناصر الرضا الوظيفي التي تكمن في كل من: (الأجر، مستوى العمل، نمط الإشراف فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية، برامج الرفاهية الاجتماعية... الخ)، أما إذا نتج في المؤسسة حالة عدم الرضا الوظيفي يستلزم توفير مجموعة من العناصر السابقة الذكر: (الأجر محتوى العمل، نمط الإشراف... الخ) إضافة إلى العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية فإذا توفرت كل هذه العناصر والعوامل فإنه يكون لهذا الأخير أهمية كبيرة في تحقيق القدرة على التكيف ورفع مستوى الطموح، وزيادة الرغبة في الإبداع، والحصول على الأداء المرغوب بفعالية وكفاءة.

الفرع الثاني: نموذج دراسة خاص بقياس الأداء

الشكل رقم (17): نموذج دراسة قياس الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ذكر سابقا.

يمكن توضيح الشكل رقم (17) كما يلي:

تقوم المؤسسة بقياس أداء العاملين من خلال تقييم الأداء وذلك وفق عدة معايير والمتمثلة في: المعايير الموضوعية (المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج، المعايير السلوكية (التعاون، درجة الاعتمادية، المواظبة) والمعايير التاريخ (الكمية، الجودة والتكلفة) ل يتم بعد ذلك القيام بإجراءات التقييم للحصول على معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد محل التقييم وذلك من خلال قياس الإنجاز (ملاحظة الأفراد العاملين ، تقارير إحصائية...الخ) ومناقشة النتائج واستخدام النتائج وذلك لمعرفة كيفية حصول

الانحرافات فإذا كانت هناك نتائج إيجابية أي أن الأداء المنجز في المستوى المطلوب فإنه يمكن القول أن هناك كفاءة وفعالية أما إذا كانت هناك انحرافات فعلى المؤسسة أن تبحث عن أسباب الانحرافات والعوامل المؤثرة على الأداء وعوامل الرضا الوظيفي ومعالجتها كما تعمل كذلك على تحسين الأداء من خلال الخطوات المتمثلة في: الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول، الاتصالات المباشرة وبالتالي الرفع من الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

خلاصة:

مما سبق تبين لنا أهمية الرضا الوظيفي في تنمية وتطوير العاملين والارتقاء بسلوكياتهم، لذا كان الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة بحيث يعتبر أحد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه العمل الذي يمارسونه وأن رضا العامل يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي إلى الإبداع في العمل.

إن الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة بحيث يعتبر تحسين الأداء الهدف الأول لأي مؤسسة ولتحقيق هذا الهدف يعتمد بالأكثر على العنصر البشري لأن نجاح أداء العامل يعني بالضرورة نجاح أداء المؤسسة وتصبح قادرة على المنافسة واستغلال الفرص المتاحة.

وحتى يتحقق هذا يجب على المؤسسة أن تعمل على التقدم المستمر والدائم لأداء عمالها ومدى نجاحهم وبالتالي يبنى على أساس هذا النجاح عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، المكافآت، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين وبالتالي يحس العامل بعدالة التقييم ويحقق رضاه الوظيفي وأيضا يمكن القول بأن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي فالحوافز تساعد على تحقيق شعور نفسي تغمره السعادة والارتياح والقناعة وهذا لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية والمحيطية بالعمل وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء.

الفصل الثاني: دراسة حالة الجزائرية للمياه ADE بيومرداس

تمهيد:

لكي لا تبقى دراستنا منحصرة على الجانب النظري لموضوعنا، ارتأينا إسقاطها على الجانب التطبيقي لإحدى المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري، والمتمثلة في المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه وحدة بومرداس لمعرفة مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

ومن أجل التطبيق الميداني على موضوع بحثنا عمدنا أن يكون موضوع تربصنا في قسم الموارد البشرية، كون هذا الأخير المكلف المباشر والمسؤول عن أداء العاملين، ومن أجل التعريف أكثر بهذه المؤسسة قمنا بإعطاء معلومات حولها والمتضمنة في التعريف، النشأة والمهام إضافة إلى البنية التنظيمية التي من أجلها أسست هذه المؤسسة.

ومن أجل تقييم الرضا الوظيفي وأداء العاملين في هذه المؤسسة، قمنا بإدراج استبانة حول موضوع الرضا الوظيفي والأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1. المبحث الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة.

2. المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

3. المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة الجزائرية للمياه بيومرداس.

سنعرض من خلال هذا المبحث تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه ومهامها لتتطرق فيما بعد إلى عرض البنية التنظيمية للمؤسسة التي تعتبر أحد أهم الركائز في تنظيمها لحسن ضمان تسييرها وتنفيذ مهامها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه بيومرداس.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة.

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات الجزائرية كونها توفر العنصر الأساسي والضروري للإنسان المتمثل في الماء كما أنها توظف نسبة معتبرة من العمال تقدر ب 899 عامل حيث تصنف من بين المؤسسات العمومية الصناعية التجارية (E.P.I.C) وهي تنتج حوالي 254208 متر مكعب يوميا يتم توزيعها على 32 بلدية.

مؤسسة الجزائرية للمياه بيومرداس تعتمد في نشاطها على:

1- 65 محطة ضخ المياه.

2- 120 آلة تنقيب.

3- محطة معالجة المياه.

4- 262 خزان مائي.

الفرع الثاني: نشأة المؤسسة¹.

أنشأت المؤسسة بمقتضى المرسوم 332/03 المؤرخ في 01 شعبان عام 1403 هجري الموافق ل 14 ماي 1983 ميلادي كقسم تحت اسم «توفير المياه وتسييرها وتوزيعها».

وبناء على قرار رقم 87/15 المؤرخ في 02 أوت 1985 ميلادي المحدد لنظام المؤقت للمؤسسة، ثم تغير الاسم إلى «مركز توزيع المياه» وقد تحصلت على امتياز للخدمات العمومية للتزويد بماء الشرب والفلاحة والتطهير وهذا في 26 أكتوبر 1985 ميلادي، وبأحكام المرسوم 101/88 المؤرخ في 06 ماي 1988 ميلادي تحولت من مركز إلى وحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت اسم «وحدة توفير المياه وتسييرها وتوزيعها» التابعة لوزارة الري سابقا ووزارة الموارد المائية حاليا، وفي عام 2001 ميلادي تغير اسمها إلى «وحدة الجزائرية للمياه» التابعة لمنطقة تيزي وزو، وتنقسم وحدة بيومرداس إلى عدة مراكز وهي: خميس الخشنة، بودواو، بغلية، برج منايل، بومرداس، ثنية، دلس، يسر.

الفرع الثالث: مهام المؤسسة².

تقوم الوحدة بعدة مهام وعدة أنشطة متعلقة بتطبيق السياسة الوطنية في مجال المياه من خلال القيام ب:

1- توفير المياه ومعالجتها.

2- استغلال وتسيير مياه الجزائر.

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

² - نفس المرجع السابق.

- 3- المصلحة العامة للمياه تطمح لضمان الماء الصالح للشرب للمواطنين.
- 4- استغلال " تسيير وصيانة " الأنظمة التي تسمح بالإنتاجية والمعالجة، النقل، التخزين، توزيع مياه الشرب والصيانة.
- 5- مراقبة جودة المياه.
- 6- تطبيق تسعيرات استهلاك الماء.
- 7- تنمية جميع المهام ذات صلة بالاقتصاد في الماء وعلى الخصوص:
 - تحسين فعالية وصيانة شبكات توزيع المياه.
 - محاربة التبذير عن طريق القيام بأعمال الإعلان والتوعية اتجاه المستعملين.
 - الحفاظ على التجمعات المائية الصالحة للشرب.
- 8- الحث على القيام بخطوات من شأنها التشجيع على ارتباط أكبر عدد من المستعملين بالشبكات العمومية.
- 9- القيام لحسابها الخاص أو لحساب الغير بإنجاز ما يلي:
 - دراسة تقنية وتكنولوجية واقتصادية ومالية.
 - جميع أعمال الصيانة، التجديد، التمديد والربط التي تساعد في أداء مهمتها.
- 10- القيام بكل استثمار يرتبط بمهدف المؤسسة.

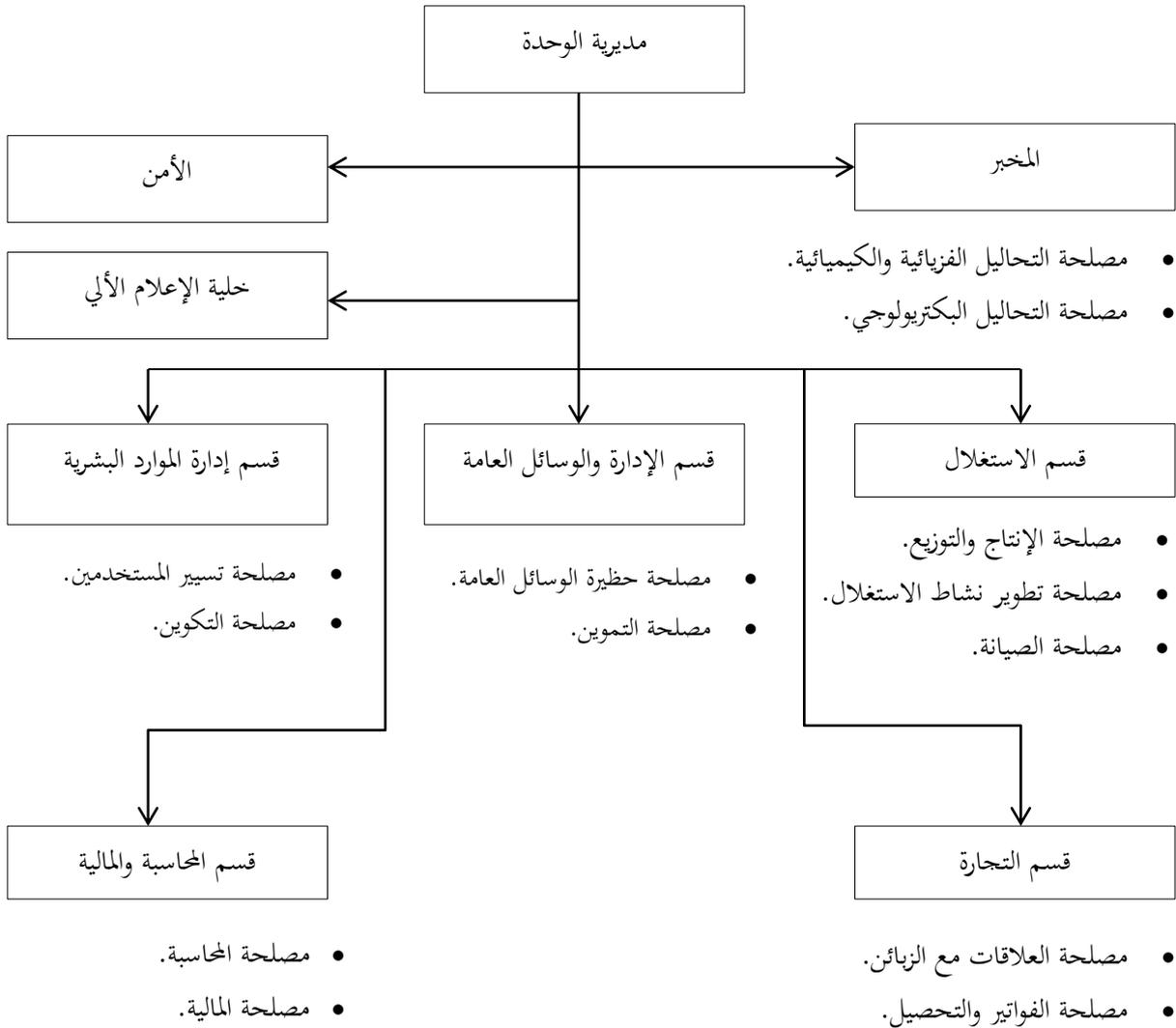
المطلب الثاني: البنية التنظيمية لمؤسسة الجزائرية للمياه بيومرداس.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للوحدة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للوحدة من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها فاستخدامه وترايطه مع نمط التسيير والاستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطور نشاط المؤسسة، الشيء الذي يسمح لها بمسايرة المحيط الذي تنشأ فيه وفيما يلي تقديم الشكل البياني للهيكل التنظيمي للوحدة بمختلف أقسامه:¹

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للوحدة.



المصدر: بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية.

أولاً: مكونات مخطط الهيكل التنظيمي للوحدة

تتكون مديرية الوحدة من ثمانية أقسام وتظهر كالتالي:

- 1- قسم الموارد البشرية.
- 2- قسم المالية والمحاسبة.
- 3- قسم التجارة.
- 4- قسم الاستغلال.
- 5- قسم الإدارة والوسائل العامة.
- 6- المخبر.
- 7- خلية الإعلام الألي.

8- الأمن.

ثانيا: مديرية الوحدة

1- قسم الموارد البشرية:

تتكون من مصلحتين هما:

أ- مصلحة تسيير المستخدمين، وتتكون من:

- رئيس مصلحة المستخدمين.

- رئيس فرع الأجور.

- رئيس الفرع الاجتماعي.

وهذه المصلحة تقوم ب:

- الاختيار والتعيين والتوظيف.

- تسيير المسار المهني للموظفين من مرحلة التوظيف إلى التقاعد.

- تقوم بالتسيير التقديري للموظفين.

- التصريح بحوادث العمل.

- إعداد الأجور.

ب- مصلحة التكوين.

2- قسم المالية والمحاسبة العامة، وتتكون من:

أ- مصلحة المحاسبة العامة:

- رئيس مصلحة المحاسبة.

- إطار دراسات من الدرجة الأولى.

- رئيس فرع المحاسبة.

وهذه المصلحة تقوم ب:

- إعداد ميزانية نهاية السنة.

- إعداد الجرد.

- تصريجات جبائية.

ب- مصلحة المالية:

- إطار دراسات من الدرجة الأولى.

- السكرتيرة.

وهذه المصلحة تقوم ب:

- التسيير المالي للخزينة.

- وضع تسهيلات متعلقة بالتعاملات المالية على مستوى الأقسام الأخرى.
- لها علاقة مع البنوك.

3- قسم التجارة، يتكون من:

- أ- مصلحة العلاقات مع الزبائن.
- ب- مصلحة الفواتير.
- وهتان المصلحتان تقومان ب:
- إعداد الفواتير.
- مراقبة الدفع والتلخيص.
- بيع منتج الوحدة.
- ضمان سير العملية التجارية في أحسن الظروف.

4- قسم الإدارة والوسائل العامة:

- أ- مصلحة التمويل، وتتكون من:
- رئيس فرع تسيير المخزون.
- إطار الدراسات المكلف بالاستثمارات.
- وتقوم هذه المصلحة بالتمويل بالأثاث والتجهيزات للمكاتب.
- ب- مصلحة الحظيرة والوسائل العامة، وتتكون من:
- رئيس حظيرة السيارات.
- رئيس فرع الوسائل العامة.

5- قسم الاستغلال:

- أ- مصلحة الإنتاج، التوزيع والتعديل.
- ب- مصلحة تطوير أنشطة التشغيل.
- ج- مصلحة الصيانة.
- وهذا القسم ككل يقوم بمتابعة عمليات الضخ ومتابعة تسيير تقنيات شبكات المياه.

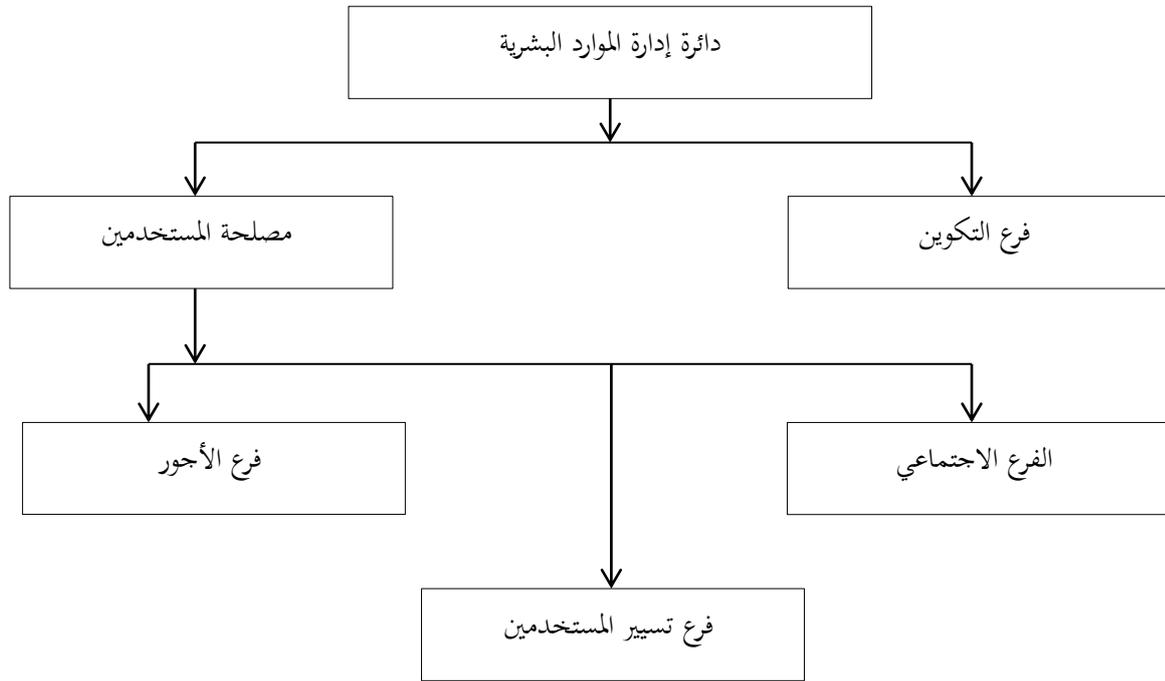
6- المخبر، ويتكون من:

- أ- رئيس عام لقسم التحاليل البكتريولوجية.
- ب- رئيس عام لقسم التحاليل الفيزيوكيميائية.
- ج- تقنيين سامين في الكيمياء.
- د- موظفين خاصين بجمع عينات من الماء وتحليلها في المخبر.
- وتقوم ب:

- تحليل المياه.
- مراقبة جودة الماء.
- إلى جانب كل هذه الأقسام نجد:
- 7- خلية الإعلام الألي.
- 8- الأمانة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة تسيير الموارد البشرية.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية.



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثالث: مهام دائرة تسيير الموارد البشرية

من بين المهام التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية نذكر منها:¹

- ضمان التسيير الإداري، الأجر والحياة الاجتماعية للمستخدمين.
- السهر على تنفيذ واحترام أجال القرارات المتخذة من طرف التشريع التي تناسب مكافئة المستخدمين.
- تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص اختيار المرشحين، تربصهم، تكوينهم وتنصيبهم.
- إنشاء وثائق التنظيم وتحديد الإجراءات المتعلقة بقسم الموارد البشرية.
- إنشاء وتطبيق مخططات التنصيب والترقية.
- تسيير المسار المهني للعاملين ابتداء من دخولهم إلى غاية التقاعد.

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

- تلبية احتياجات المصالح في الوقت الملائم وبصفة دائمة فيما يخص تقديم عدد كاف من العاملين المؤهلين للمؤسسة.
- الوقاية من النزاعات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الإجراءات التي تم إتباعها لغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال التعريف بمنهج الدراسة واختيار العينة وكذلك إعداد أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها.

المطلب الأول: المنهج المتبع للدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها حيث يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وحدة مؤسسة الجزائرية للمياه الواقعة بولاية بومرداس حيث يبلغ عدد عمال مجتمع الدراسة 899 عامل والذي ينقسم إلى 859 عامل و40 مشرف.

الفرع الثاني: كيفية اختيار عينة الدراسة.

إن دراسة أي مجتمع بطريقة الحصر الشامل صعبة التحقيق كونها تشترط الاتصال بكل أفراد المجتمع والحصول على إجاباتهم لذا قررنا أخذ عينة من المجتمع ودراستها، والنتائج المتوصل إليها يتم تعميمها على المجتمع الأصلي ككل بشرط أن تكون هذه العينة تمثل مجتمع الدراسة لذا قمنا بتحديد العينة وتقسيمها إلى مجموعتين.

أولاً: المجموعة الأولى: حيث تضم عدد العمال المراد دراسة مستوى الرضا الوظيفي والأداء لديهم وتم تحديدها وفق الطريقة التالية:

$$100\% \leftarrow 859 \text{ عامل}$$

$$5\% \leftarrow 43 \text{ عامل}$$

حيث يمثل 100% النسبة الإجمالية للعاملين المتمثلة في 859 عامل وتم تحديد 5% كنسبة من النسبة الإجمالية للعاملين وبالتالي تم الحصول على 43 عامل كعينة للدراسة وفق العملية التالية:

$$\frac{859 \times 5\%}{100\%} = 43 \text{ عامل}$$

وبالتالي تم توزيع 43 استمارة على مختلف العاملين عن طريق التوزيع الشخصي لقوائم الإستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04): توزيع العمال حسب الأقسام

| الأقسام (الإطارات) | عدد العمال |
|--------------------|------------|
| الإدارة | 10 |
| الميدان | 23 |
| المخبر | 10 |
| المجموع | 43 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

وقد تم استرجاع 41 الاستمارة حيث كانت هناك 39 استمارة صالحة للدراسة في حين كانت هناك استمارتين غير صالحة للدراسة، أما الاستمارات المتبقية غير مسترجعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): توزيع الاستمارات على العاملين.

| عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المسترجعة | عدد الاستمارات الصالحة | عدد الاستمارات غير الصالحة | عدد الاستمارات غير المسترجعة |
|------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------|
| 43 | 41 | 39 | 2 | 2 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: المجموعة الثانية: وتضم عدد المشرفين على العمال والمراد تقييم أداء العاملين من طرفهم وتم تحديدها وفق الطريقة التالية:

$$100\% \leftarrow 40 \text{ مشرف}$$

$$50\% \leftarrow 20 \text{ مشرف}$$

حيث يمثل 100% النسبة الإجمالية للمشرفين المتمثلة في 40 مشرف وتم تحديد 50% كنسبة من النسبة الإجمالية للمشرفين وبالتالي تم الحصول على 20 مشرف كعينة للدراسة وفق العملية التالية:

$$\frac{40 \times 50\%}{100\%} = 20 \text{ مشرف}$$

وقد تم استرجاع 15 استمارات حيث كانت هناك 10 استمارات صالحة للدراسة في حين كانت هناك 5 استمارات غير صالحة لعدم الإجابة عليهم، أما الاستمارات المتبقية لم يتم استرجاعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06): توزيع الاستثمارات على المشرفين.

| عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المسترجعة | عدد الاستثمارات الصالحة | عدد الاستثمارات غير الصالحة | عدد الاستثمارات غير المسترجعة |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 20 | 15 | 10 | 5 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

الفرع الأول: الاستبانة واختبار الثبات والصدق.

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والإمكانيات المتاحة وقصد جمع المعلومات عن موضوع الدراسة وإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي ومقارنة ما إذا كان موجودا فعلا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ولمعرفة واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وإذا كان هذا الأخير يساهم فعلا في تحسين أداء العاملين لمعرفة كل هذا تم استخدام أداة الدراسة التالية:

أولا: الاستبانة: تعتبر الاستبانة أو قائمة الأسئلة وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء للتعرف على آراء المستقيمين و اقتراحاتهم أو وجهات نظرهم حول موضوع معين أو اتجاه مسألة ما وهناك نوعان من الأسئلة:

- 1- الأسئلة مفتوحة الإجابة: تلك الأسئلة تكون إجاباتها مفتوحة، مثل ما رأيك في...؟، وضع الأسباب التي...؟ يستخدم هذا النوع من الأسئلة بكثرة في البحوث الاستكشافية محاولة من الباحث للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات.
 - 2- الأسئلة مغلقة الإجابة: تكون إجابات تلك الأسئلة محددة بخيارات معينة، وما على المبحوث إلا أن يقوم بالتأشير على الإجابة التي يختارها، وقد تكون الخيارات ثنائية أي نعم/لا، أو قد تكون متعددة مثل أوافق جدا/ أوافق/ محايد/ غير موافق/ غير موافق أبدا، كما قد تستخدم في جمع بيانات رقمية عن الوحدة كالعمر، الجنس، مستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
- ولجانا إلى تصميم استبانة متضمنة للعبارات المغلقة فقط، وذلك لسهولة تفرغ المعلومات وقلة التكاليف، كما لا يأخذ المستجيب وقتا طويلا للإجابة على عباراته، ولا يحتاج للاجتهاد لأن العبارات موجودة وعليه اختيار الجواب المناسب فقط.
- وقد شملت الاستبانة على محورين نراهم ضروريين لموضوع الدراسة وهذان المحوران هما:

المحور الأول: ويشمل البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والصفة.

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور على بعدين أساسيين هما:

1- عناصر الرضا المختلفة، وتشمل:

- أ- عنصر الأجر: يتضمن هذا العنصر 4 عبارات من 1 إلى 4 يتمحور مضمونها بصفة عامة حول مدى رضا العاملين على الراتب الذي يتقاضونه.
- ب- عنصر محتوى وظروف العمل: يتضمن 4 عبارات من 5 إلى 8 يتمحور في مجملها على طريقة العمل والظروف التي يعمل فيها العمال والعلاقة مع الزملاء.
- ج- عنصر الإشراف: يتضمن 4 عبارات من 9 إلى 12 يتمحور مضمونها على تقدير رئيس العمل لمجهود العاملين ومدى تعامله معهم.
- د- عنصر الترقية: يتضمن 4 عبارات من 13 إلى 16 يتمحور مضمونها حول نظام الترقية في المؤسسة.

هـ - عنصر جماعات العمل: يتضمن 3 عبارات من 17 إلى 19 يتمحور مضمونها حول وضعية العمل الجماعي في المؤسسة.

ثانيا: فقد تم التطرق إلى قياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة، حيث يضم 9 عبارات من 20 إلى 28 عبارة. كما تم تقديم استبانة خاصة بتقييم أداء العاملين في المؤسسة من خلال المشرفين حيث تضم 10 عبارات من 1 إلى 10 عبارات.

استمارة الاستبانة تتطلب الاجابة حسب سلم ليكرت الخماسي أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة، وقد منحت درجات من 5 الى 1 حسب درجة الرضا فالدرجة 5 تعني أوافق بشدة، الدرجة 4 تعني أوافق، الدرجة 3 تعني محايد الدرجة 2 تعني أعارض و الدرجة 1 تعني أعارض بشدة.

ثانيا: صدق وثبات الاستبانة

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات وصدق أداة القياس ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات وصدق أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات وصدق أكبر لأداة القياس.

أ - اختبار صدق وثبات الاستبانة الخاصة بالعاملين:

- اختبار الثبات:

بعد إدخال العبارات المكونة للاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي تبين أن معامل الثبات يساوي 0.799 هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور والعبارات لأنه يقرب من الواحد، أما معامل الثبات الخاص بعبارات الأداء يساوي 0.46 وبالتالي هو أصغر من 0.60 هذا ما يدل على عدم وجود ثبات في محاور وعبارات الأداء.

- اختبار الصدق:

بعد إدخال العبارات المكونة للاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي تبين أن معامل الصدق يساوي 0.894 وبالتالي أكبر من 0.60 هذا يعني أن هناك صدق في المحاور والعبارات، أما معامل الصدق الخاص بالأداء يساوي 0.70 وبالتالي أكبر من 0.60 هذا ما يدل على وجود صدق في عبارات الأداء.

ب- اختبار صدق وثبات الاستبانة الخاصة بتقييم أداء العاملين:

- اختبار الثبات:

بعد إدخال العبارات المكونة للاستبانة الخاصة بتقييم الأداء من طرف المشرفين تبين أن معامل الثبات يساوي 0.679 هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور والعبارات أكبر من 0.60 هذا ما يدل على وجود ثبات في محاور وعبارات تقييم الأداء.

- اختبار الصدق:

بعد ادخال العبارات المكونة للاستبانة الخاصة بتقييم الأداء تبين أن معامل الصدق يساوي 0.824 و بالتالي أكبر من 0.60 هذا يعني أن هناك صدق في المحاور والعبارات.

الفرع الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية.

بعد تفريغ المعلومات في جداول Excel و تم عرضها على شكل جداول ورسومات بيانية متمثلة في الدوائر النسبية، كما تم

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات إحصائية Statistical Package For Social

Science ويرمز له SPSS ثم تم جدولتها، ويستطيع هذا البرنامج حساب مختلف العلاقات الإحصائية كالمتوسطات والخروج بتفسير لكل متغير، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات مقياس الدراسة.

2- متوسط الأوزان وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة.

3- الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم ليكرت الخماسي والتي تم تحديدها وفق القياس:

- من 01 إلى 1.80 منخفض جدا.

- من 1.81 إلى 2.6 منخفض.

- من 2.61 إلى 3.40 متوسط.

- من 3.41 إلى 4.20 مرتفع.

- من 4.21 إلى 5 مرتفع جدا.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي لمعطيات الاستبانة.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لقد تضمنت الدراسة كلا الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

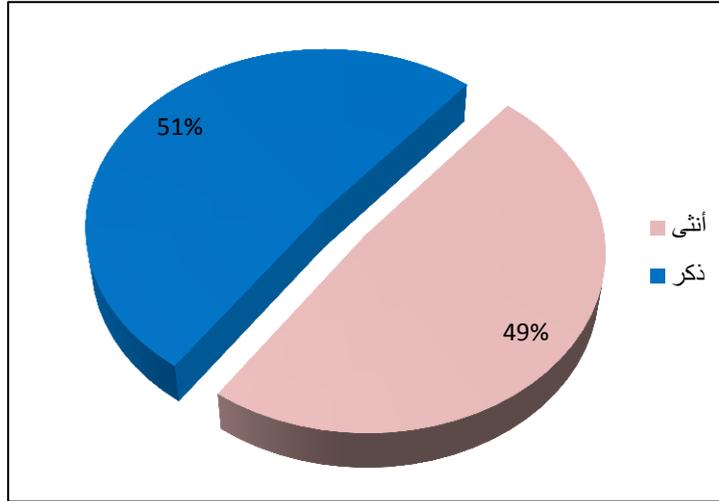
الجدول (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 51.30 | 20 | ذكر |
| 48.70 | 19 | أنثى |
| 100 | 39 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة قد شكلت كلا الجنسين، بحيث كانت النسبة الأعلى من نصيب الذكور والتي بلغت نسبتهم ب 51.30% بعدد إجمالي قدره 20 عامل، أما النسبة المتبقية فهي من نصيب الإناث والتي قدرة 48.70% بعدد 19 عاملة، وما يفسر هذا الطابع الإنتاجي للمؤسسة الذي يتطلب توفير قدرات بشرية من جنس ذكور في الميدان، أما الإناث فقد اقتصر دورهم على بعض المناصب الإدارية و المخبر، ومن أجل تفسير ذلك أكثر يمكن إرفاق الجدول بالشكل التالي:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

يمكن توضيح التوزيع العام للعينة وفقا للسن من خلال الجدول التالي:

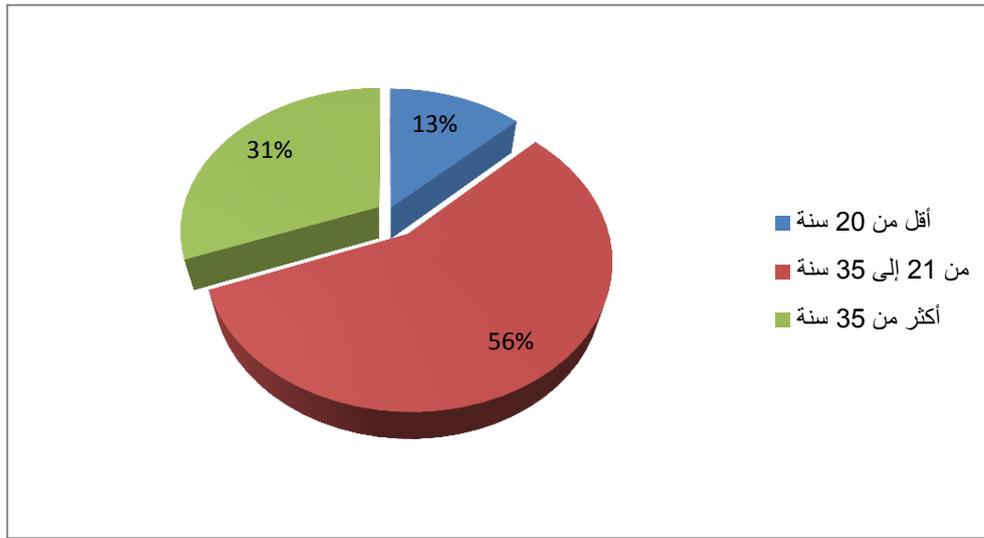
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن.

| النسبة % | العدد | السن |
|------------|-----------|------------------|
| 12.80 | 5 | أقل من 20 سنة |
| 56.40 | 22 | من 21 إلى 35 سنة |
| 30.80 | 12 | أكثر من 35 سنة |
| 100 | 39 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات مختلفة من الأعمار، فأكبر نسبة 56.40% كانت من نصيب الفئة العمرية من 21 إلى 35 سنة هذا يعني أن المؤسسة تعتمد كثيرا على فئة الشباب التي يكون الفرد فيها في سن العطاء والحيوية، تليها الفئة العمرية أكثر من 35 سنة التي يكون فيها الفرد يملك عنصر الخبرة والقوة التي يحتاجها للعمل في المؤسسة والتي تعود عليها بالنفع، وتليها الفئة العمرية أقل من 20 سنة التي تضم الشباب المتربصين. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

لقد حاولنا في توزيعنا للاستبيان أن نصل إلى جميع المستويات، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقا لمستواهم التعليمي من

خلال الجدول التالي:

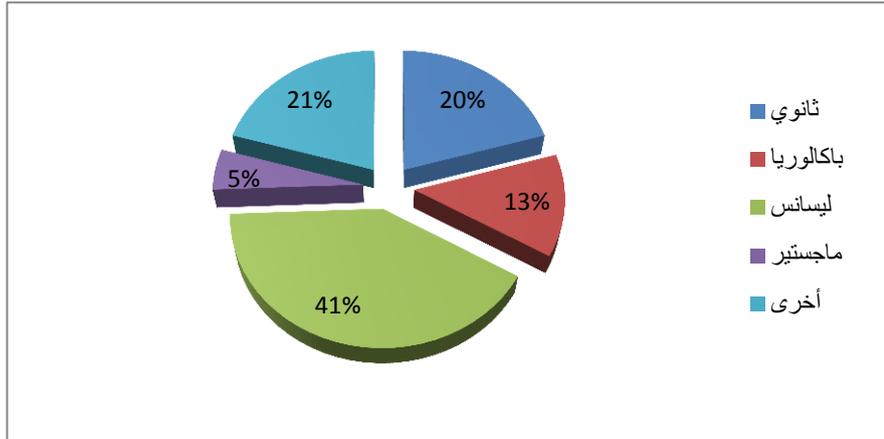
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

| النسبة % | العدد | مستوى التعليمي |
|------------|-----------|----------------|
| 20.50 | 8 | ثانوي |
| 12.80 | 5 | بكالوريا |
| 41.00 | 16 | ليسانس |
| 5.10 | 2 | ماجستير |
| 20.50 | 8 | أخرى |
| 100 | 39 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح من خلال الجدول أن عينة الدراسة تضم جميع المستويات التعليمية، وأكبر نسبة كانت للمستوى ليسانس والتي قدرت ب 41%، وتفسر هذه النسبة تركز عدد كبير من العمال في كل الأقسام (الإطارات) والذين كانوا بدورهم من عينة الدراسة تليها مباشرة فئة العمال من مستوى ثانوي و أخرى (شهادة تكوين المهني، تقني، تقني سامي.. إلخ) بنسبة 20.50% والذين يتمركزون بكثرة في الميدان، يليها مستوى باكالوريا بنسبة 12.80% المتمركزين في الميدان، أما مستوى ماجستير التي قدرت نسبتهم ب 5.10% والمتمركزون في المخبر، يمكن تفسير هذه الفروقات في المستوى التعليمي إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب مؤهلات علمية لإنجاز النشاطات بأكثر كفاءة ودقة، ومن أجل تفسير أكثر لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يمكن إرفاق الجدول بالشكل التالي:

الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تعد مدة الخبرة عنصر فاعل في تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وعلى هذا الأساس فئات مختلفة في سنوات الخبرة في المؤسسة ويمكن توضيح التوزيع العام لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة من خلال الجدول الموالي:

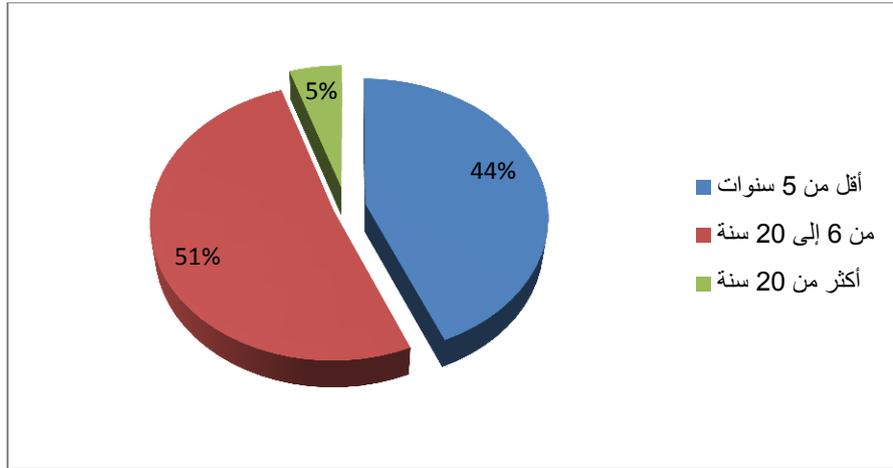
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة % |
|-----------------|-------|----------|
| أقل من 5 سنوات | 17 | 43.6 |
| من 6 إلى 20 سنة | 20 | 51.3 |
| أكثر من 20 سنة | 2 | 5.1 |
| المجموع | 39 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات مختلفة من سنوات الخبرة، يتجلى واضحا أن أفراد العينة يتوزعون بنسب مختلفة، حيث أن النسبة الأكبر كانت من نصيب الفئة التي تتراوح أقدميتهم من 6 إلى 20 سنة بنسبة 51.3% هذا يفسر بوجود خبرات مكتسبة في ميدان العمل فكلما زادت سنوات الخبرة للعاملين زادت نسبة تفاعلهم بالتسيير السائد في المؤسسة تليها الفئة التي انحصرت أقدميتهم أقل من 5 سنوات فهم عبارة عن عاملين جدد في المؤسسة مثل خرجي الجامعات والذين أكملوا دراستهم، أما فئة العمال الذين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة لأكثر من 20 سنة فهم من أصحاب الأقدمية الطويلة في العمل أي منذ بداية نشاط المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الصفة

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقا للصفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الصفة.

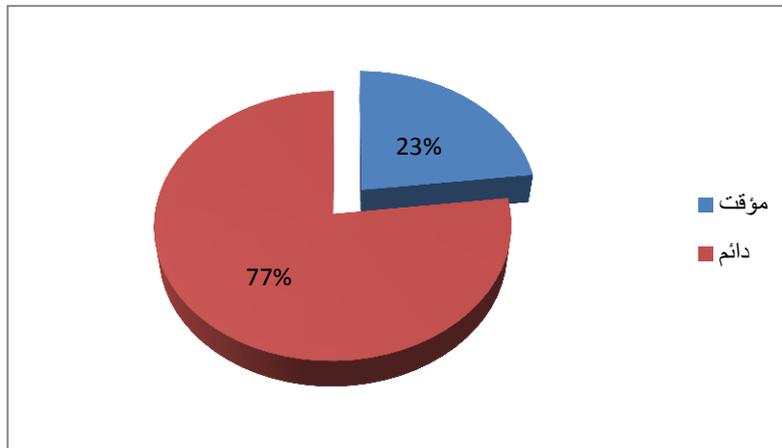
| النسبة % | التكرار | الصفة |
|------------|-----------|----------------|
| 23.10 | 9 | مؤقت |
| 76.9 | 30 | دائم |
| 100 | 39 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يتمتعون بالصفة الدائمة في العمل مما يسمح بالمحافظة على استقرارهم

الوظيفي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الصفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبانة.

أولاً: تحليل نتائج عناصر الرضا الوظيفي.

من أجل الإلمام أكثر ومعرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي في أداء العاملين، قمنا بدراسة مختلف عناصره المتمثلة في: الأجر محتوى وظروف العمل، الإشراف، الترقية، جماعات العمل، والتي قمنا بتحليلها على الترتيب كما يلي

1- الأجر:

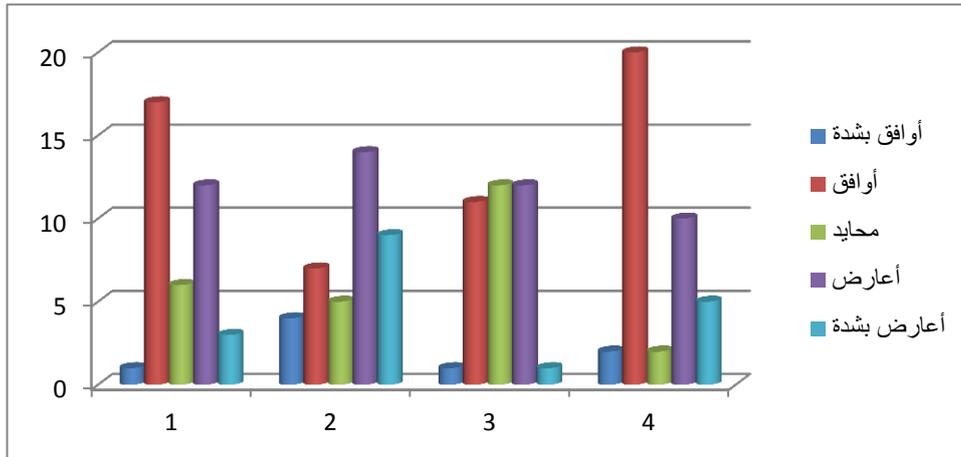
جدول رقم (12): متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات الأجر.

| الرقم | العبارات | إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط | الأهمية النسبية |
|-------|--|---|-------|-------|-------|------------|---------|-----------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة | | |
| 01 | يتناسب الدخل المالي الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها. | 1 | 17 | 6 | 12 | 3 | 3.03 | متوسط |
| | | %2.6 | %43.6 | %15.4 | %30.8 | %7.7 | | |
| 02 | يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لك. | 4 | 7 | 5 | 14 | 9 | 2.56 | منخفض |
| | | %10.3 | %17.9 | %12.8 | %35.9 | %23.1 | | |
| 03 | لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله. | 3 | 12 | 12 | 11 | 1 | 2.87 | متوسط |
| | | %7.7 | %30.8 | %30.8 | %28.2 | %2.6 | | |
| 04 | إن الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لتغطية حاجاتك الرئيسية. | 2 | 20 | 2 | 10 | 5 | 3.10 | متوسط |
| | | %5.1 | %51.3 | %5.1 | %25.6 | %12.8 | | |
| | المتوسط الكلي | | | | | | 2.89 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال النتائج أعلاه يتضح أن متوسط الأوزان لعنصر الأجر قد قدر ب 2.89 الذي إنحصر في الفئة الثالثة من سلم ليكرت (2.61 - 3.40) هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الأجر هذا راجع لاعتبار الراتب الذي يتقاضونه غير مرضي مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى ولا يتناسب مع الجهد. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25): تمثيل تكرارات لعبارات الأجر حسب سلم ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

2- محتوى وظروف العمل:

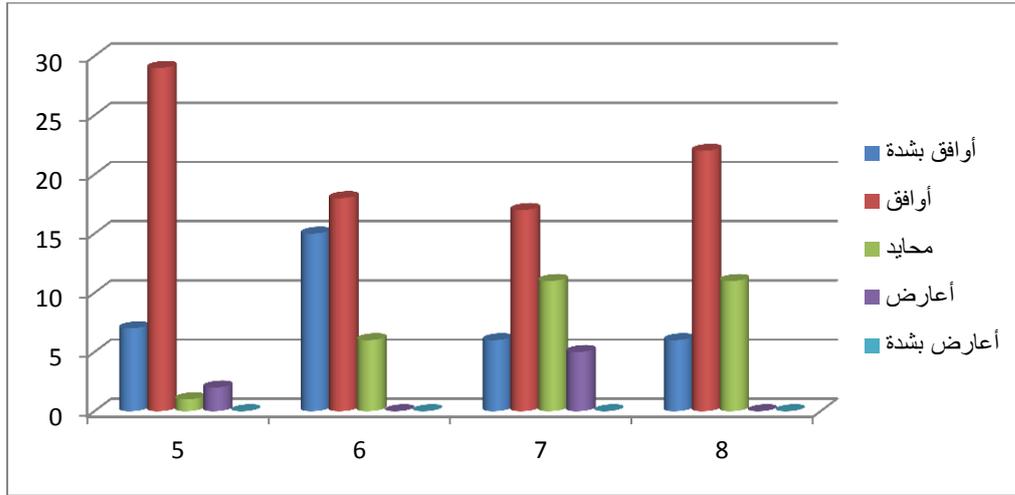
جدول رقم (13): متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات محتوى وظروف العمل.

| الرقم | العبارات | إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط الكلي |
|-------|---|---|-------|--------|-------|------------|---------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة | |
| 05 | إن العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك | 7 | 29 | 1 | 2 | 0 | 4.05 |
| | | 17.9% | 74.4% | 2.6% | 5.1% | 0% | |
| 06 | تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن والسلامة المهنية. | 15 | 18 | 6 | 0 | 0 | 4.23 |
| | | 38.5% | 46.2% | 15.4% | 0% | 0% | |
| 07 | يساعدك مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن. | 6 | 17 | 11 | 5 | 0 | 3.62 |
| | | 15.4% | 43.6% | 28.32% | 12.8% | 0% | |
| 08 | أنت مطمئن على صحتك مكان العمل. | 6 | 22 | 11 | 0 | 0 | 3.87 |
| | | 15.4% | 56.4% | 28.2% | 0% | 0% | |
| مرتفع | | | | | | | 3.94 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أن إجمالي متوسطات الأوزان الخاصة بعبارات محتوى وظروف العمل قدر ب 3.94 والذي انحصر في الفئة الرابعة من سلم ليكرت (3.41 - 4.20) أي مرتفع، ذلك بمعنى أن الأعمال التي يقومون بها تتماشى وقدراتهم، كما أنهم مطمئنين على صحتهم وراضين على توفر ظروف العمل والصحة لديهم، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (26): تمثيل تكرارات لبيانات محتوى وظروف العمل حسب سلم ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

3- الإشراف:

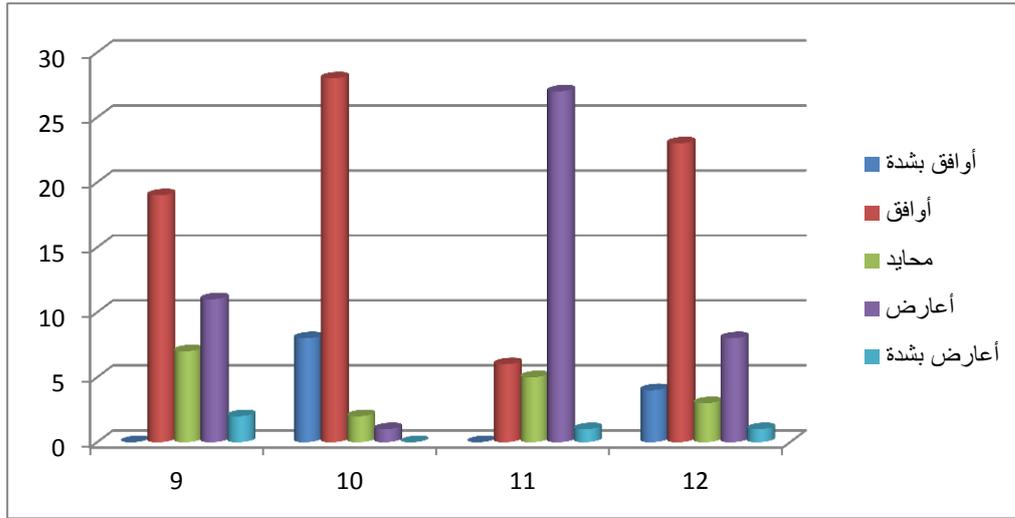
جدول رقم (14): متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لبيانات الإشراف.

| الرقم | العبارات | إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط | الأهمية النسبية |
|-------|--|--|-------|-------|-------|------------|---------|-----------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة | | |
| 09 | هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الأعمال التي تقوم بها. | 0 | 19 | 7 | 11 | 2 | 3.10 | متوسط |
| | | %0 | %48.7 | %17.9 | %28.2 | %5.1 | | |
| 10 | هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل. | 8 | 28 | 2 | 1 | 0 | 4.10 | مرتفع |
| | | %20.5 | %71.8 | %5.1 | %2.6 | %0 | | |
| 11 | هناك مشاركة في اتخاذ القرارات. | 0 | 6 | 5 | 27 | 1 | 2.41 | منخفض |
| | | %0 | %15.4 | %12.8 | %69.2 | %2.6 | | |
| 12 | يقدم لك الرئيس المساعدة حين تجد صعوبة في العمل. | 4 | 23 | 3 | 8 | 1 | 3.54 | مرتفع |
| | | %10.3 | %59 | %7.7 | %20.5 | %2.6 | | |
| متوسط | المتوسط الكلي | | | | | | 3.28 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن مستوى الإشراف هذا ما بينه إجمالي متوسط الأوزان لبيانات الإشراف الذي بلغ ب 3.28 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي (2.61 - 3.40)، هذا ما يفسر أنه ليست هناك مشاركة في اتخاذ القرارات وعدم تقدير رئيس العمل عن الأعمال التي يقوم بها العمال، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (27): تمثيل تكرارات عبارات الإشراف حسب سلم ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

4- الترقية:

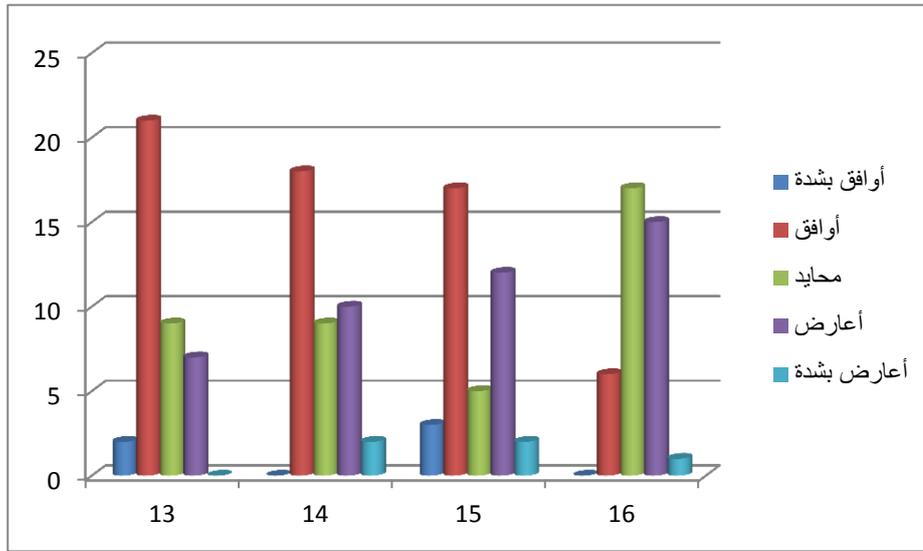
جدول رقم(15): متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات الترقية.

| الرقم | العبارات | إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط | الأهمية النسبية |
|---------------|---|---|-------|-------|-------|------------|---------|-----------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة | | |
| 13 | الترقية متاحة للجميع | 2 | 21 | 9 | 7 | 0 | 3.46 | مرتفع |
| | | %5.1 | %53.8 | %23.1 | %17.9 | %0 | | |
| 14 | هناك شفافية كاملة لمنح الترقية. | 0 | 18 | 9 | 10 | 2 | 3.10 | متوسط |
| | | %0 | %46.2 | %23.1 | %25.6 | %5.1 | | |
| 15 | الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة وإتقان العمل. | 3 | 17 | 5 | 12 | 2 | 3.18 | متوسط |
| | | %7.7 | %43.6 | %12.8 | %30.8 | %5.1 | | |
| 16 | لا يخضع جميع العمال للترقية. | 0 | 6 | 17 | 15 | 1 | 3.28 | متوسط |
| | | %0 | %15.4 | %43.6 | %38.5 | %2.6 | | |
| المتوسط الكلي | | | | | | | 3.25 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

ما تم ملاحظته من خلال الجدول أن إجمالي متوسط الأوزان لعبارات الترقية قد بلغ 3.25 ويقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (2.61 - 3.40)، هذا يوضح أن ليس هناك فهم ورضا قوي عن سياسة الترقية في المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (28): تمثيل تكرارات لعبارات الترقية حسب سلم ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

5- جماعات العمل:

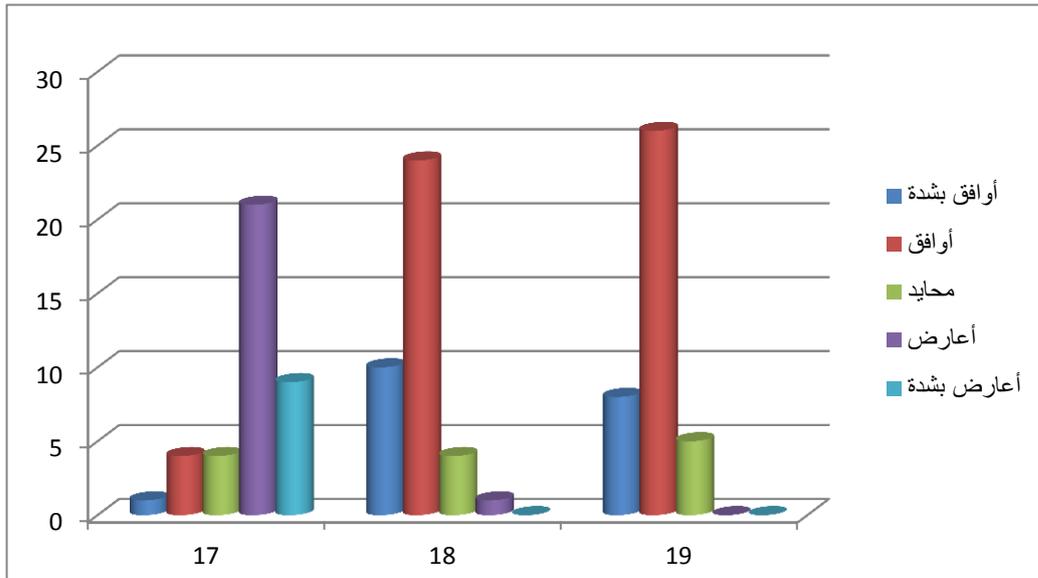
جدول رقم (16): متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات جماعات العمل.

| الرقم | العبارات | إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط | الأهمية النسبية |
|-------------|---|---|-------|-------|-------|------------|---------|-----------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة | | |
| 17 | لا يوجد تعاون وانسجام في تبادل المعلومات بين فرق العمل. | 1 | 4 | 4 | 21 | 9 | 3.85 | مرتفع |
| | | %2.6 | %10.3 | %10.3 | %53.8 | %23.1 | | |
| 18 | مفهوم العمل كفريق في المؤسسة واضح ومطبق. | 10 | 24 | 4 | 1 | 0 | 4.10 | مرتفع |
| | | %25.6 | %61.5 | %10.3 | %2.6 | %0 | | |
| 19 | القدرة على الحوار والنقاش والتواصل مع الزملاء. | 8 | 26 | 5 | 0 | 0 | 4.08 | مرتفع |
| | | %20.5 | 66.7% | %12.8 | %0 | %0 | | |
| متوسط الكلي | | | | | | 4.01 | مرتفع | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الأوزان الإجمالي لعنصر جماعات العمل قدر بـ 4.10 ويقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت (3.41 - 4.2) و هو مرتفع، وهذا ما يدل على وجود توافق وانسجام بين جماعات العمل كما أنه هناك تواصل دائم بين الزملاء، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (29): تمثيل تكرارات لعبارات جماعات العمل حسب سلم ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

وفي الأخير نلاحظ من المتوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف العناصر المكونة للرضا الوظيفي والمتمثلة في: الأجر، محتوى وظروف العمل، الإشراف، الترقية وجماعات العمل والتي قد رتبنا ترتيبا تنازليا على أساس متوسط الأوزان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(17): متوسطات الأوزان لعناصر الرضا الوظيفي.

| العناصر | المتوسط الأوزان |
|-------------------|-----------------|
| جماعات العمل | 4.01 |
| محتوى وظروف العمل | 3.94 |
| الإشراف | 3.28 |
| الترقية | 3.25 |
| الأجر | 2.89 |
| الرضا الوظيفي | 3.45 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة والمتحصل عليها من مخرجات spss.

وعليه يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الأوزان الأعلى كان من نصيب جماعات العمل والتي كانت عبارته من 17 إلى 19 والذي قدر ب 4.01 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت والمختص بين (3.41- 4.2)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضين بصفة كبيرة على جماعات العمل وكذلك بالنسبة لمحتوى وظروف العمل ، أما فيما يخص الترقية والإشراف والأجر فإن المتوسط الأوزان منحصر ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت أي بين (2.61- 3.40) وهذا ما يدل على عدم وجود رضا وظيفي لدى أفراد عينة الدراسة على الأجر والإشراف المقدم وكذلك نمط الترقية.

ثانيا: تحليل نتائج أداء العاملين

جدول رقم(18): متوسطات الأوزان لتقديرات أفراد العينة لعبارات أداء العاملين في المؤسسة.

| الرقم | العبارات | إجابات أفراد العينة (التكرار- النسبة المئوية) | | | | | المتوسط الأوزان | الأهمية النسبية |
|-------|---|--|-------|-------|-------|------------|-----------------|-----------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة | | |
| 20 | تحرص على تحسين مستوى أدائك. | 17 | 22 | 0 | 0 | 0 | 4.44 | مرتفع جدا |
| | | %43.6 | %56.4 | %0 | %0 | %0 | | |
| 21 | ليست هناك مشاكل تعيق مستوى أدائك للعمل. | 1 | 20 | 4 | 14 | 0 | 2.79 | متوسط |
| | | %2.6 | %51.3 | %10.3 | %35.9 | %0 | | |
| 22 | تعتمد على ذاتك في إنجاز العمل. | 16 | 23 | 0 | 0 | 0 | 4.41 | مرتفع جدا |
| | | %41 | %59 | %0 | %0 | %0 | | |
| 23 | الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد. | 17 | 21 | 0 | 1 | 0 | 4.38 | مرتفع جدا |
| | | %43.6 | %53.8 | %0 | %2.6 | %0 | | |
| 24 | تحافظ على سلامة معدات وأدوات العمل. | 24 | 15 | 0 | 0 | 0 | 4.62 | مرتفع جدا |
| | | %61.5 | %38.5 | %0 | %0 | %0 | | |
| 25 | الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة. | 16 | 16 | 7 | 0 | 0 | 4.23 | مرتفع جدا |
| | | %41 | %41 | %17.9 | %0 | %0 | | |
| 26 | تنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية. | 13 | 24 | 1 | 0 | 0 | 4.32 | مرتفع جدا |
| | | %33.3 | %61.5 | %2.6 | %0 | %0 | | |
| 27 | لا ألتزم بأوقات الدوام الرسمي. | 0 | 0 | 8 | 16 | 15 | 4.18 | مرتفع |
| | | %0 | %0 | %20.5 | %41 | %38.5 | | |
| 28 | تحتاج إلى رقابة متواصلة من أجل القيام بأداء وظيفتك بشكل صحيح. | 2 | 4 | 10 | 15 | 8 | 2.41 | منخفض |
| | | %5.1 | %10.3 | %25.6 | %38.5 | %20.5 | | |
| | المتوسط الكلي | | | | | | 3.97 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

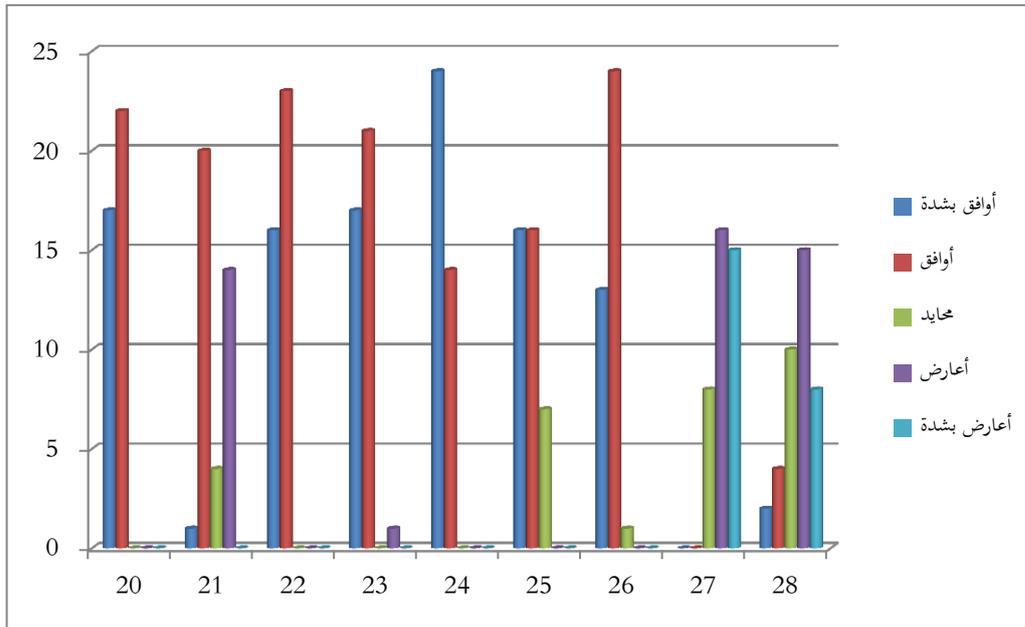
من خلال نتائج المعروضة في الجدول يتبين أن المتوسط الأوزان للعبارة 20، 22، 23، 24، 25 و 26 قد انحصر بين (4.21-5) و هو مرتفع جدا حيث يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي حيث يعتمد الأفراد على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة بالاعتماد على الذات، كما يسعون إلى المحافظة على سلامة معدات وأدوات العمل والالتزام بمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة.

أما العبارة 27 والمتمثلة في (لا ألتزم بأوقات الدوام الرسمي) قد قدر متوسط الأوزان ب4.18 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تنحصر بين (3.41-4.2) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة يلتزمون بأوقات الدوام الرسمي.

أما العبارة 21 والتي تنص على (ليست هناك مشاكل تعيق مستوى أدائك للعمل) فقد كان متوسط الأوزان قدر ب 2.79 الذب يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (2.61-3.40) ، أي أن أفراد عينة الدراسة لديهم مشاكل تعيق أدائهم للعمل.

متوسط الأوزان للعبارة 28 والمتمثلة في (تحتاج إلى رقابة متواصلة من أجل القيام بأداء وظيفتك بشكل صحيح) الذي قدر ب 2.41 وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت و التي تنحصر بين (1.81-2.6)، يرى أفراد العينة أنهم قادرين على أداء مهامهم بدون رقابة.

الشكل رقم (30): تمثيل تكرارات ل عبارات أداء العاملين حسب سلم ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

ثالثا: تحليل نتائج تقييم أداء العاملين من طرف المشرفين

جدول رقم(19): متوسطات الأوزان لتقديرات المشرفين لعبارات تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

| الرقم | العبارات | إجابات أفراد العينة (التكرار- النسبة المئوية) | | | | | المتوسط الأوزان | الأهمية النسبية |
|-------|---|--|-------|-------|-------|------------|-----------------|-----------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة | | |
| 01 | هناك درجة دراية عند العامل بتفاصيل وإجراءات العمل. | 4 | 5 | 1 | 0 | 0 | 4.30 | مرتفع جدا |
| | | %40 | %50 | %10 | %0 | %0 | | |
| 02 | قيام العامل بإنجاز العمل المطلوب. | 1 | 9 | 0 | 0 | 0 | 4.10 | مرتفع |
| | | %10 | %90 | %0 | %0 | %0 | | |
| 03 | يوجد تعاون بين العامل وباقي العمال. | 1 | 9 | 0 | 0 | 0 | 4.10 | مرتفع |
| | | %10 | %90 | %0 | %0 | %0 | | |
| 04 | التزام العامل بالمسؤولية الممنوحة له. | 1 | 8 | 1 | 0 | 0 | 4 | مرتفع |
| | | %10 | %80 | %10 | %0 | %0 | | |
| 05 | العامل يتفادى التمارض. | 2 | 6 | 2 | 0 | 0 | 4 | مرتفع |
| | | %20 | %60 | %20 | %0 | %0 | | |
| 06 | يحرص العامل على الحفاظ على الأدوات والمعدات في المؤسسة. | 2 | 8 | 0 | 0 | 0 | 4.20 | مرتفع |
| | | %20 | %80 | %0 | %0 | %0 | | |
| 07 | الالتزام بمواعيد الرسمية للمؤسسة. | 0 | 9 | 1 | 0 | 0 | 3.90 | مرتفع |
| | | %0 | %90 | %10 | %0 | %0 | | |
| 08 | يتميز العامل بالمواظبة. | 1 | 8 | 1 | 0 | 0 | 4 | مرتفع |
| | | %10 | %80 | %10 | %0 | %0 | | |
| 09 | إنجاز العامل للعمل في الوقت المحدد. | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 3.80 | مرتفع |
| | | %0 | %80 | %20 | %0 | %0 | | |
| 10 | يتميز العامل بالصفات الأخلاقية داخل المؤسسة. | 2 | 8 | 0 | 0 | 0 | 4.20 | مرتفع |
| | | %20 | %80 | %0 | %0 | %0 | | |
| مرتفع | المتوسط الكلي | | | | | 4.06 | مرتفع | |

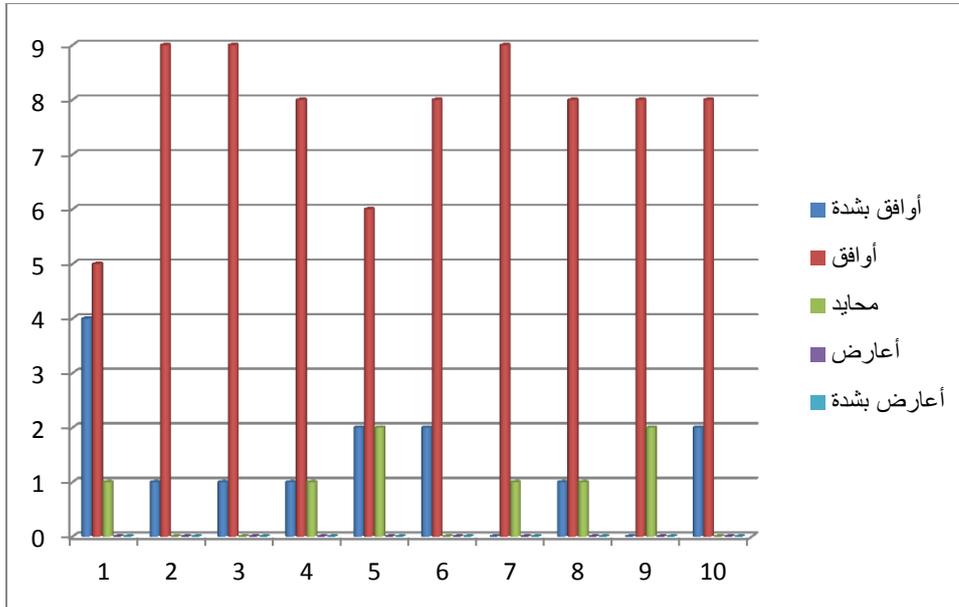
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج المعروضة في الجدول يتبين أن المتوسط الأوزان للعبارة 01 قد قدر ب 4.30 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت والتي تنحصر بين (4.21 - 5) هذا يدل على أن هناك درجة دراية عند العمال بتفاصيل وإجراءات العمل.

أما العبارات 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09 و10 قد انحصرت متوسط الأوزان بين (3.41 - 4.2) و هو مرتفع حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي حيث يتميز العامل بالصفات الأخلاقية داخل المؤسسة كما يحرص على الحفاظ على الأدوات والمعدات إضافة إلى قيام العامل بإنجاز العمل المطلوب منه في ظل وجود تعاون بين العمال.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (31) : تمثيل تكرارات لعبارات تقييم أداء العاملين حسب سلم ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

وفي الأخير سوف نقوم بمقارنة أداء العاملين مع تقييم الأداء من طرف المشرفين حسب متوسط الأوزان وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك أداء فعال للعاملين بعد تقييم المشرفين لهم، و الجدول التالي سيوضح ذلك:

الجدول رقم (20): مقارنة أداء العاملين مع تقييم الأداء من طرف المشرفين حسب متوسط الأوزان.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان | |
|-----------------|---------------|------------------------------|
| مرتفع | 3.97 | أداء العاملين |
| مرتفع | 4.06 | تقييم الأداء من طرف المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط الأوزان لأداء العاملين في المؤسسة الذي قدر ب 3.97 أي مرتفع، كما نلاحظ أيضا متوسط الأوزان لتقييم الأداء من طرف المشرفين يساوي 4.06 أي مرتفع وأيضا بحيث يقعان ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والمحصورة بين (3.41 - 4.2)، هذا يبين لنا أننا هناك أداء فعال ومرغوب فيه من طرف العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الفرضيات.

من أجل التعرف على طبيعة تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين، تم استخدام متوسط الأوزان لاختبار الفرضيات. الفرضية الرئيسية: يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه، حيث تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يتأثر مستوى الرضا الوظيفي حسب البيانات الشخصية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر عناصر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه.

الفرع الأول: تحليل الفرضية الفرعية الأولى

يتأثر مستوى الرضا الوظيفي حسب البيانات الشخصية.

أولاً: مستوى الرضا الوظيفي حسب الجنس:

الجدول رقم (21): مستوى الرضا الوظيفي حسب الجنس.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان للرضا الوظيفي | الجنس | |
|-----------------|-----------------------------|-------|--|
| متوسط | 3.40 | ذكر | |
| مرتفع | 3.50 | أنثى | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن متوسط الأوزان للرضا الوظيفي بالنسبة للجنس ذكر قد قدر ب 3.40 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت والمحصورة بين (2.61 - 3.40) وهو متوسط، أما متوسط الأوزان للرضا الوظيفي بالنسبة للجنس أنثى قد قدر ب 3.50 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت والمحصورة بين (3.41 - 4.2) وهو مرتفع، وبالتالي نلاحظ أنه لا يوجد فرق كبير مما يفسر أن الجنس لم يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

ثانياً: مستوى الرضا الوظيفي حسب السن

الجدول رقم (22): مستوى الرضا الوظيفي حسب السن.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان للرضا الوظيفي | السن | |
|-----------------|-----------------------------|------------------|--|
| مرتفع | 3.52 | أقل من 20 سنة | |
| متوسط | 3.40 | من 21 إلى 35 سنة | |
| مرتفع | 3.51 | أكثر من 35 سنة | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان للرضا الوظيفي بالنسبة للسن أقل من 20 سنة قد قدر ب 3.52، كذلك بالنسبة للسن أكثر من 35 سنة قد قدر ب 3.51 وكلاهما يقعان ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت والمحصورة بين (3.41 - 4.2)، أما بالنسبة للسن من 21 إلى 35 سنة فقد بلغ متوسط الأوزان للرضا الوظيفي 3.40 الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت والمحصورة بين (2.61 - 3.40)، بما أن هناك تقارب في النتائج نستنتج أن السن لم يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

ثالثا: مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (23): مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان للرضا الوظيفي | | |
|-----------------|-----------------------------|----------|------------------|
| مرتفع | 3.63 | ثانوي | المستوى التعليمي |
| مرتفع | 3.53 | بكالوريا | |
| متوسط | 3.38 | ليسانس | |
| مرتفع | 3.87 | ماجستير | |
| متوسط | 3.25 | أخرى | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان للرضا الوظيفي لكل من ثانوي، بكالوريا وماجستير محصور بين (3.41-4.2) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي، أما بالنسبة لليسانس وأخرى (شهادة تكوين المهني تقني، تقني سامي.. إلخ) فقد انحصر متوسط الأوزان للرضا الوظيفي بين (2.61-3.40) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي، وبالتالي لم يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بالمستوى التعليمي.

رابعا: مستوى الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (24): مستوى الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان للرضا الوظيفي | | |
|-----------------|-----------------------------|-----------------|--------------|
| مرتفع | 3.42 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| مرتفع | 3.43 | من 6 إلى 20 سنة | |
| مرتفع | 3.92 | أكثر من 20 سنة | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان للرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة محصور بين (3.41-4.2) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي، هذا ما يفسر بوجود رضا وظيفي لدى العاملين فكلما زادت سنوات الخبرة زاد الرضا الوظيفي بحيث يكتسب العامل الكفاءة ويكون على دراية تامة بما تتطلبه الوظيفة مع مرور الوقت، لم يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بسنوات الخبرة.

خامسا: مستوى الرضا الوظيفي حسب الصفة

الجدول رقم (25): مستوى الرضا الوظيفي حسب الصفة.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان للرضا الوظيفي | | |
|-----------------|-----------------------------|------|-------|
| مرتفع | 3.49 | دائم | الصفة |
| متوسط | 3.29 | مؤقت | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان للرضا الوظيفي بالنسبة للدائمين قد قدر ب 3.49 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والمحصورة بين (3.41-4.2)، هذا يفسر بأن هناك رضا وظيفي لدى العاملين الذين

يتمتعون بالصفة الدائمة في العمل، أما بالنسبة للمؤقتين فقد بلغ متوسط الأوزان للرضا الوظيفي 3.29 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الحماسي والمحصور بين (2.61-3.40) هذا يفسر بأن العاملين المؤقتين غير راضين، وبالتالي لم تأثر الصفة على مستوى الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: تحليل الفرضية الفرعية الثانية

تؤثر عناصر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة.

أولاً: العلاقة بين أداء العاملين و الأجر

الجدول رقم (26): العلاقة بين أداء العاملين والأجر.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان | |
|-----------------|---------------|-------------------------------------|
| متوسط | 2.89 | الأجر |
| مرتفع | 4.06 | تقييم أداء العاملين من طرف المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة والمتحصل عليها من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان لعنصر الأجر قدر ب 2.89 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الحماسي والمحصور بين (2.61-3.40)، أما بالنسبة لمتوسط الأوزان لتقييم أداء العاملين قد قدر ب 4.06 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الحماسي والمحصور بين (3.41-4.2)، هذا يفسر أن أداء العاملين عينة الدراسة في المؤسسة لم يتأثر بعنصر الأجر الذي كان العاملين غير راضين عنه.

ثانياً: العلاقة بين أداء العاملين ومحتوى وظروف العمل

الجدول رقم (27): العلاقة بين أداء العاملين ومحتوى وظروف العمل.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان | |
|-----------------|---------------|-------------------------------------|
| مرتفع | 3.94 | محتوى وظروف العمل |
| مرتفع | 4.06 | تقييم أداء العاملين من طرف المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة والمتحصل عليها من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان لمحتوى وظروف العمل و تقييم أداء العاملين يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت والمحصور بين (3.41 - 4.2)، هذا يفسر بأنه كان هناك تأثير إيجابي لمحتوى وظروف العمل على أداء العاملين عينة الدراسة حيث عمل هذا العنصر على توفير الراحة التامة للعاملين لتأدية الأعمال المطلوبة.

ثالثاً: العلاقة بين أداء العاملين والإشراف

الجدول رقم (28): العلاقة بين أداء العاملين والإشراف.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان | |
|-----------------|---------------|-------------------------------------|
| متوسط | 3.28 | الإشراف |
| مرتفع | 4.06 | تقييم أداء العاملين من طرف المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة والمتحصل عليها من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان لعنصر الإشراف قدر ب 3.28 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الحماسي والمحصور بين (2.61-3.40)، ومتوسط الأوزان لتقييم أداء العاملين قد قدر ب 4.06 وهو يقع ضمن

الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والمحصور بين (3.41- 4.2)، هذا يفسر بأن الرضا المنخفض عن عنصر الإشراف لم يؤثر على أداء العاملين عينة الدراسة.

رابعا: العلاقة بين أداء العاملين والترقية

الجدول رقم (29): العلاقة بين أداء العاملين والترقية.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان | |
|-----------------|---------------|-------------------------------------|
| متوسط | 3.25 | الترقية |
| مرتفع | 4.06 | تقييم أداء العاملين من طرف المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة والمتحصل عليها من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أن متوسط الأوزان لعنصر الترقية قدر ب 3.28 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي والمحصور بين (2.61- 3.40)، ومتوسط الأوزان تقييم أداء العاملين قد قدر ب 4.06 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والمحصور بين (3.41- 4.2)، هذا يفسر بأن أداء العاملين لم يتأثر بعنصر الترقية الذي كان مستوى الرضا عنه منخفض لدى العاملين عينة الدراسة.

خامسا: العلاقة بين أداء العاملين وجماعات العمل

الجدول رقم (30): العلاقة بين أداء العاملين وجماعات العمل.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان | |
|-----------------|---------------|-------------------------------------|
| مرتفع | 4.01 | جماعات العمل |
| مرتفع | 4.06 | تقييم أداء العاملين من طرف المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة والمتحصل عليها من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الأوزان لجماعات العمل وتقييم أداء العاملين يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت والمحصور بين (3.41 - 4.2)، هذا يفسر بأن هناك تأثير إيجابي لعنصر جماعات العمل على أداء العاملين حيث ساهم هذا العنصر على خلق جو التعاون والتفاهم بين العاملين في المؤسسة.

من خلال التحليل السابق لتأثير عناصر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة نستنتج أن أداء العاملين بالنسبة لعينة الدراسة لم يتأثر بالعناصر التالية: الأجر، الترقية والإشراف إذ حافظ العمال على تأدية المهام والواجبات بالشكل المرغوب فيه، أما بالنسبة لعنصر محتوى وظروف العمل وكذلك عنصر جماعات العمل كان لها تأثير إيجابي على الأداء إذ ساهم في الحصول على أداء جيد ومرتفع بما يخدم مصالح المؤسسة حيث أن لبيئة العمل دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال الشعور بالأمان والراحة النفسية كما أن القدرة على الحوار والتواصل بين الزملاء يساهم في خلق التعاون والتفاهم والإنسجام بين العاملين.

ويمكن توضيح نتائج تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (31): تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين حسب متوسط الأوزان.

| الأهمية النسبية | متوسط الأوزان | |
|-----------------|---------------|-------------------------------------|
| مرتفع | 3.45 | الرضا الوظيفي |
| مرتفع | 4.06 | تقييم أداء العاملين من طرف المشرفين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة والمتحصل عليها من مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه متوسط الأوزان للرضا الوظيفي قدر ب 3.45، أما متوسط الأوزان لتقييم أداء العاملين قد قدر ب 4.06 وكلاهما ينحصران ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت والمحصورة بين (3.41 - 4.2) أي مرتفع، هذا يفسر بأن للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة.

الخلاصة:

من خلال قيامنا بدراسة الميدانية وجمع البيانات المختلفة والقيام بتحليل النتائج المتحصل عليها تبين أن موضوع الرضا الوظيفي لم يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة محل الدراسة، فأغلب عمال المؤسسة غير راضين عن بعض عناصر الرضا الوظيفي مثل الترقية، الإشراف والأجر الذي يعتبر من أهم عوامل الرضا الوظيفي بحيث اعتبر العمال الراتب الذي يتقاضونه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى غير مرضيا، فيما كان هناك رضا وظيفي عن محتوى وظروف العمل وكذلك جماعات العمل في المؤسسة.

أما فيما يخص الأداء قد تم التوصل إلى أن هناك أداء مرغوب فيه بما يخدم مصالح المؤسسة هذا ما أكدته نتائج تقييم الأداء من طرف المشرفين، وبالتالي الرضا المنخفض عن بعض عناصر الرضا الوظيفي لم يؤثر كثيرا على الأداء فقد حافظ العاملين على تأدية الواجبات والأعمال الموجهة إليهم بالشكل المطلوب.

هذا ما يدل على أن مؤسسة الجزائرية للمياه ببومرداس لم تهتم بالرضا الوظيفي كثيرا فقد أهملت عنصر الأجر، الإشراف والترقية واهتمت بعنصر محتوى وظروف العمل وجماعات العمل، هذا لم يمنع المؤسسة من الحصول على أداء مقبول على العموم من العاملين والذي يضمن تحقيق الأهداف.

خاتمة عامة

الخاتمة:

إن الرهان الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، فهو يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجهها، ويرجع ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة والممتدة منذ الثورة الصناعية لضمان ولاء وتأيد العاملين في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث أصبح الدعامة الرئيسية لنجاحها. ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن نتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المؤسسة إلى تفهم الدوافع التي تساهم في الحصول على الأداء المرغوب وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، مما أدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام، حيث يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل تعزيز أداء الأفراد ومشاعر السعادة الإنسانية داخل المؤسسة، وذلك انطلاقا لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية (الأجر، محتوى وظروف العمل، الإشراف، الترقية وجماعات العمل) من أجل رفع كفاءاتهم وقدرتهم في الأداء والعمل.

وقد أثبتت التجارب ما تناولناه في دراستنا عن تأثير الرضا الوظيفي على الأداء، وأن الرضا عن العمل والاقتناع به سيساهم دون شك في دفع العامل إلى البذل والعطاء بأقصى الجهود في عمله، فالرضا عن العمل بمثابة دافع للأداء، والتحديد والتطوير والاستمرارية والعكس صحيح.

نتائج الدراسة:

تتمثل النتائج فيما يلي:

- 1- الرضا الوظيفي يعرف بأنه الحالة الشخصية للفرد، والتي تعبر عن مدى قبوله العام للعناصر الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.
- 2- إن للرضا الوظيفي وعناصره تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت بكفاية هذه العناصر كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.
- 3- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة.
- 4- تكمن العلاقة بين الرضا الوظيفي في ثلاث اتجاهات وهي: زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء، زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وكذلك اتجاه العلاقة بين الرضا والأداء تحكمهم عوامل وسطية. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تنص: تكمن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في اتجاه واحد فقط وهو علاقة الرضا بزيادة أداء العاملين.
- 5- يعتبر ارتفاع الأداء نتيجة إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حين يعتبر انخفاضه نتيجة سلبية أي عدم الرضا.
- 6- يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بشكل إيجابي، فكلما كان العاملين راضين عن عملهم زاد أداؤهم والعكس صحيح وهذا ما أظهره تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية والتي تنص: يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه.

7- يعتبر الرضا عن العمل ضماناً لاستمرارية القوى العاملة وكفاءتها في المؤسسة وبذل المزيد من الجهد، كما يساهم في تحسين سلوكيات العاملين واكتساب العاملين صحة نفسية جيدة.

التوصيات والاقتراحات:

بعد استعراض نتائج الدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات نذكر منها:

1- الاهتمام بالأجر والرواتب حيث تعتبر وسيلة لإشباع الحاجات وتوفير حياة كريمة ولأن هذا من شأنه أن يزيد من فعالية العمال لأنه ينعكس على الأداء.

2- تفعيل نظام الاتصال مع العاملين من أجل إبداء رأيهم وطرح انشغالهم وإشراكهم في اتخاذ القرار.

3- يجب الاهتمام بفرص الترقية وذلك وفق قواعد المساواة والكفاءة.

4- يجب الاهتمام بتقييم الأداء بغاية الحصول على تطور وتحسن مستمر في مستوى أداء العاملين وذلك بطرق سليمة وفعالة.

5- ضرورة الاهتمام بالكفاءات والخبرات الموجودة داخل المؤسسة وتشجيعهم لتقديم أفضل أداء، بحيث تكون قدوة للعاملين الأقل خبرة.

6- الاستماع لشكاوى العاملين وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم.

7- وضع العامل المناسب في المكان المناسب حتى تتناسب المهام والمسؤوليات مع قدرات ومهارات كل عامل.

8- ضرورة القيام بدورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين، لمواكبة التغيرات التكنولوجية، فذلك من شأنه أن يشعر العاملين بأهم جزء مهم في المؤسسة، مما يدفعهم لتحسين من مستوى أدائهم.

آفاق الدراسة:

إن هذا البحث لا يقدم رؤيا كاملة أو نهائية عن موضوع مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، ويرجع ذلك لتوسع مفاهيمه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقاط التي يحتويها هذا البحث المتواضع، وبهذا الصدد نقترح عددا من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تكون كأفاق لدراسات مستقبلية وأهمها:

1- نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء.

2- محددات الرضا الوظيفي وأثارها على أداء العاملين في المؤسسة.

3- ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

أولاً: بالعربية:

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، در النهضة العربية، لبنان، 1999.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، الطبعة السابعة، 2001.
- إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- حسن حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن 2009.
- خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخوشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن الطبعة الرابعة، 2001.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2007.
- سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- طاهر محمد كلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.

- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن 2000.
- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة الثانية، مصر، 1991.
- عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 1991.
- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- فاروق خليه عبده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011.
- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- فيصل حسونة، إدارة المورد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الأردن، 1995.
- محسن علي الكتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
- محمد الصرقي، إدارة الأفراد والعلاقات لإنسانية، دار قديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- محمد عمر الطوي، قراءات في علم الفقه الاجتماعي، مكتب المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2009.
- محمد مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، مصر، 1999.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة لإدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- هيثم الفقهاء، غادة العبدلات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية وزارة المالية، أكاديمية علم النفس، عمان، 2007.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر، 2009.
- **ثانياً: بالأجنبية**

- Marie-Georges Filleau, clotilde marque-Rippoul, **Les theses de l'organisation et de l'entreprise**, édition marketing, Paris, 1999.

المذكرات:

- بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2010-2011.
- جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.
- حكيم العربي، يزيد المنقلاقي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2013-2014.
- سامية بن طالب، ضغوط العمل وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، في العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- سعيد الخليفة زياد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الادارية جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمواد البشرية الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010.
- شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المتخصصة: دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية علم الاجتماع، باتنة، 2002.
- شهيرة محمودية، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001.

- صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تسيير مؤسسات كلية إقتصاد وتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009-2010.
- طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008.
- عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤيية سونلغاز الأغواط، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلي محمد أولحاج للعلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، البويرة، 2014-2015.
- محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظرا العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2007-2008.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005.
- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009.
- وهيب عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، تخصص حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقاية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011.

المجلات:

- سامي بن عبد الله الباسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، 2007.
- سامي بن عبد الله الباسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، 2007.
- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001.

الملاحق

الملحق رقم (1) : استبيان خاص بالعاملين

جامعة امحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار القيام بدراسة ميدانية وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، قمنا بإعداد هذا الاستبيان لغرض معرفة مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين الأداء، راجين تفضلكم بالإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وعناية وذلك بوضع علامة (x) على الإجابة التي تمثل وجهة نظركم.
ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 20 سنة من 21 إلى 35 سنة أكثر من 35 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي بكالوريا ليسانس ماجستير أخرى
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
5. الصفة: دائم مؤقت
- المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تمثل وجهة نظركم.
- أولا: عناصر الرضا الوظيفي المختلفة.

| الرقم | العبرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|----------------------------|---|------------|-------|-------|-------|------------|
| • الأجر | | | | | | |
| 01 | يتناسب الدخل المالي الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها. | | | | | |
| 02 | يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك. | | | | | |
| 03 | لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله. | | | | | |
| 04 | إن الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لتغطية حاجاتك الرئيسية. | | | | | |
| • محتوى وظروف العمل | | | | | | |
| 05 | إن العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن والسلامة المهني. | 06 |
| | | | | | يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن. | 07 |
| | | | | | أنت مطمئن على صحتك مكان العمل. | 08 |
| الإشراف | | | | | | |
| | | | | | هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الأعمال التي تقوم بها. | 09 |
| | | | | | هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل. | 10 |
| | | | | | هناك مشاركة في اتخاذ القرارات. | 11 |
| | | | | | يقدم لك الرئيس المساعدة حين تجد صعوبة في العمل. | 12 |
| الترقية | | | | | | |
| | | | | | تعتبر الترقية متاحة للجميع. | 13 |
| | | | | | هناك شفافية كاملة لمنح الترقية. | 14 |
| | | | | | الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة وإتقان العمل. | 15 |
| | | | | | لا يخضع جميع العمال للترقية. | 16 |
| جماعات العمل | | | | | | |
| | | | | | لا يوجد تعاون وانسجام في تبادل المعلومات بين فرق العمل. | 17 |
| | | | | | مفهوم العمل كفريق في المؤسسة واضح ومطبق. | 18 |
| | | | | | القدرة على الحوار والنقاش والتواصل مع الزملاء. | 19 |

ثانيا: أداء العاملين في المؤسسة.

| الرقم | العبرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-------|------------|
| 20 | تحرص على تحسين مستوى أدائك. | | | | | |
| 21 | ليست هناك مشاكل تعيق أدائك لعملك. | | | | | |
| 22 | تعتمد على ذاتك في إنجاز العمل. | | | | | |
| 23 | الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد. | | | | | |
| 24 | تحافظ على سلامة معدات وأدوات العمل. | | | | | |
| 25 | الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 26 | تنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية. |
| | | | | | 27 | لا ألتزم بأوقات الدوام الرسمي. |
| | | | | | 28 | تحتاج الى رقابة متواصلة من أجل القيام بأداء وظيفتك بشكل صحيح. |

الملحق رقم (2): استبيان خاص بالرؤساء

جامعة امحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار القيام بدراسة ميدانية وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، قمنا بإعداد هذا الاستبيان لغرض معرفة مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين الأداء، راجين تفضلكم بالإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وعناية بهدف تقييم أداء العاملين من طرفكم وذلك بوضع علامة (x) على الإجابة التي تمثل وجهة نظركم.

ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم.

• تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

| الرقم | العبرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 01 | هناك درجة دراية عند العامل بتفاصيل وإجراءات العمل. | | | | | |
| 02 | قيام العامل بإنجاز العمل المطلوب . | | | | | |
| 03 | يوجد تعاون بين العامل و باقي العمال. | | | | | |
| 04 | التزام العامل بالمسؤولية الممنوحة له. | | | | | |
| 05 | العامل يتفادى التمارض.. | | | | | |
| 06 | حرص العامل على الحفاظ على الأدوات والمعدات في المؤسسة. | | | | | |
| 07 | الالتزام بمواعيد الرسمية للمؤسسة. | | | | | |
| 08 | يتميز العامل بالمواظبة. | | | | | |
| 09 | إنجاز العامل للعمل في الوقت المحدد. | | | | | |
| 10 | يتميز العامل بالصفات الأخلاقية داخل المؤسسة. | | | | | |

الملحق رقم (3): اختبار ثبات وصدق الاستبيان الخاص بالعاملين :

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,799 | 19 |

0,89400203

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,465 | 9 |

0,68165892

الملحق رقم (4): اختبار ثبات وصدق الاستبيان الخاص بتقييم أداء العاملين

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,679 | 10 |

0,82402205

الملحق رقم (5): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 48,70% | 19 | أنثى |
| 51,30% | 20 | ذكر |
| 100% | 39 | المجموع |

السن

| النسبة % | العدد | السن |
|----------|-------|------------------|
| 12,80% | 5 | أقل من 20 سنة |
| 56,40% | 22 | من 21 إلى 35 سنة |
| 30,80% | 12 | أكثر من 35 سنة |
| 100 | 39 | المجموع |

| النسبة% | العدد | مستوى التعليمي |
|---------|-------|----------------|
| 20,50% | 8 | ثانوي |
| 12,80% | 5 | بكالوريا |
| 41,00% | 16 | ليسانس |
| 5,10% | 2 | ماجستير |
| 20,50% | 8 | أخرى |
| 100 | 39 | المجموع |

سنوات الخبرة

| النسبة% | العدد | سنوات الخبرة |
|---------|-------|-----------------|
| 43,60% | 17 | أقل من 5 سنوات |
| 51,30% | 20 | من 6 إلى 20 سنة |
| 5,10% | 2 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 39 | المجموع |

الصفة

| النسبة% | التكرار | الصفة |
|---------|---------|---------|
| 23,10% | 9 | مؤقت |
| 76,90% | 30 | دائم |
| 100 | 39 | المجموع |

الملحق رقم (6): تحليل نتائج عناصر الرضا الوظيفي

يتناسب الدخل المالي الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعراض بشدة | 3 | 7,7 | 7,7 |
| | أعراض | 12 | 30,8 | 38,5 |
| | محايد | 6 | 15,4 | 53,8 |
| | أوافق | 17 | 43,6 | 97,4 |
| | أوافق بشدة | 1 | 2,6 | 100,0 |
| Total | | 39 | 100,0 | 100,0 |

يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمراتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعراض بشدة | 9 | 23,1 | 23,1 |
| | أعراض | 14 | 35,9 | 59,0 |
| | محايد | 5 | 12,8 | 71,8 |
| | أوافق | 7 | 17,9 | 89,7 |
| | أوافق بشدة | 4 | 10,3 | 100,0 |
| Total | | 39 | 100,0 | 100,0 |

لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أوافق بشدة | 3 | 7,7 | 7,7 |
| | أوافق | 12 | 30,8 | 38,5 |
| | محايد | 12 | 30,8 | 69,2 |
| | أعراض | 11 | 28,2 | 97,4 |
| | أعراض بشدة | 1 | 2,6 | 100,0 |
| Total | | 39 | 100,0 | 100,0 |

ان الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لتغطية حاجاتك الرئيسية

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض بشدة | 5 | 12,8 | 12,8 |
| | أعارض | 10 | 25,6 | 38,5 |
| | محايد | 2 | 5,1 | 43,6 |
| | أوافق | 20 | 51,3 | 94,9 |
| | أوافق بشدة | 2 | 5,1 | 100,0 |
| Total | | 39 | 100,0 | 100,0 |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne |
|--|----|---------|
| يتناسب الدخل المالي الذي تتقاضاه مع الوظيفة التي تشغلها | 39 | 3,03 |
| يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمراتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك | 39 | 2,56 |
| لا يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله | 39 | 2,87 |
| ان الراتب الذي تتقاضاه يكفيك لتغطية حاجاتك الرئيسية | 39 | 3,10 |
| N valide (liste) | 39 | |

ان العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض | 2 | 5,1 | 5,1 |
| | محايد | 1 | 2,6 | 7,7 |
| | أوافق | 29 | 74,4 | 82,1 |
| | أوافق بشدة | 7 | 17,9 | 100,0 |
| Total | | 39 | 100,0 | 100,0 |

تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن و السلامة المهنية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 6 | 15,4 | 15,4 | 15,4 |
| | أوافق | 18 | 46,2 | 46,2 | 61,5 |
| | أوافق بشدة | 15 | 38,5 | 38,5 | 100,0 |
| Total | | 39 | 100,0 | 100,0 | |

يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض | 5 | 12,8 | 12,8 | 12,8 |
| | محايد | 11 | 28,2 | 28,2 | 41,0 |
| | أوافق | 17 | 43,6 | 43,6 | 84,6 |
| | أوافق بشدة | 6 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

أنت مطمئن على صحتك مكان العمل.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 11 | 28,2 | 28,2 | 28,2 |
| | أوافق | 22 | 56,4 | 56,4 | 84,6 |
| | أوافق بشدة | 6 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| Total | | 39 | 100,0 | 100,0 | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne |
|---|----|---------|
| يساعد مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن | 39 | 3,62 |
| أنت مطمئن على صحتك مكان العمل. | 39 | 3,87 |
| ان العمل الذي تمارسه يتماشى مع قدراتك | 39 | 4,05 |
| تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن و السلامة المهنية | 39 | 4,23 |
| N valide (liste) | 39 | |

هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الأعمال التي تقوم بها

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض بشدة | 2 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | أعارض | 11 | 28,2 | 28,2 | 33,3 |
| | محايد | 7 | 17,9 | 17,9 | 51,3 |
| | أوافق | 19 | 48,7 | 48,7 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | محايد | 2 | 5,1 | 5,1 | 7,7 |
| | أوافق | 28 | 71,8 | 71,8 | 79,5 |
| | أوافق بشدة | 8 | 20,5 | 20,5 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

هناك مشاركة في اتخاذ القرارات

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | أعارض | 27 | 69,2 | 69,2 | 71,8 |
| | محايد | 5 | 12,8 | 12,8 | 84,6 |
| | أوافق | 6 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

يقدم لك الرئيس المساعدة حين تجد صعوبة في العمل

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | أعارض | 8 | 20,5 | 20,5 | 23,1 |
| | محايد | 3 | 7,7 | 7,7 | 30,8 |
| | أوافق | 23 | 59,0 | 59,0 | 89,7 |
| | أوافق بشدة | 4 | 10,3 | 10,3 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne |
|---|----|---------|
| هناك مشاركة في اتخاذ القرارات | 39 | 2,41 |
| هناك تقدير من طرف رئيس العمل عن الأعمال التي تقوم بها | 39 | 3,10 |
| يقدم لك الرئيس المساعدة حين تجد صعوبة في العمل | 39 | 3,54 |
| هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل | 39 | 4,10 |
| N valide (liste) | 39 | |

تعتبر الترقية متاحة للجميع

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض | 7 | 17,9 | 17,9 | 17,9 |
| | محايد | 9 | 23,1 | 23,1 | 41,0 |
| | أوافق | 21 | 53,8 | 53,8 | 94,9 |
| | أوافق بشدة | 2 | 5,1 | 5,1 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

هناك شفافية كاملة لمنح الترقية

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Vali | أعارض بشدة | 2 | 5,1 | 5,1 |
| de | أعارض | 10 | 25,6 | 30,8 |
| | محايد | 9 | 23,1 | 53,8 |
| | أوافق | 18 | 46,2 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 |

الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة و إتقان العمل

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض بشدة | 2 | 5,1 | 5,1 |
| | أعارض | 12 | 30,8 | 35,9 |
| | محايد | 5 | 12,8 | 48,7 |
| | أوافق | 17 | 43,6 | 92,3 |
| | أوافق بشدة | 3 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 |

لا يخضع جميع العمال للترقية

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أوافق | 6 | 15,4 | 15,4 |
| | محايد | 17 | 43,6 | 59,0 |
| | أعارض | 15 | 38,5 | 97,4 |
| | أعارض بشدة | 1 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne |
|---|----|---------|
| هناك شفافية كاملة لمنح الترقية | 39 | 3,10 |
| الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة و إتقان العمل | 39 | 3,18 |
| لا يخضع جميع العمال للترقية | 39 | 3,28 |
| تعتبر الترقية متاحة للجميع | 39 | 3,46 |
| N valide (liste) | 39 | |

لا يوجد تعاون و انسجام في تبادل المعلومات بين فرق العمل

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أوافق بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | أوافق | 4 | 10,3 | 10,3 | 12,8 |
| | محايد | 4 | 10,3 | 10,3 | 23,1 |
| | أعارض | 21 | 53,8 | 53,8 | 76,9 |
| | أعارض بشدة | 9 | 23,1 | 23,1 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

مفهوم العمل كفريق في المؤسسة واضح و مطبق

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعارض | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | محايد | 4 | 10,3 | 10,3 | 12,8 |
| | أوافق | 24 | 61,5 | 61,5 | 74,4 |
| | أوافق بشدة | 10 | 25,6 | 25,6 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

القدرة على الحوار و النقاش و التواصل مع الزملاء

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 5 | 12,8 | 12,8 | 12,8 |
| | أوافق | 26 | 66,7 | 66,7 | 79,5 |
| | أوافق بشدة | 8 | 20,5 | 20,5 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne |
|---|----|---------|
| لا يوجد تعاون و انسجام في تبادل المعلومات بين فرق العمل | 39 | 3,85 |
| القدرة على الحوار و النقاش و التواصل مع الزملاء | 39 | 4,08 |
| مفهوم العمل كفريق في المؤسسة واضح و مطبق | 39 | 4,10 |
| N valide (liste) | 39 | |