



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

دراسة حالة : الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة
و الوكالات المحلية التابعة لها

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

موسي عبد الناصر

إعداد الطالبة :

لروي أمال

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آية قرآنية

قال الله تعالى: ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾

الآية 11 من سورة المجادلة

شكر وعرافان

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

نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، ومهدوا لنا طريق العلم.

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، فللنجاح أناس يقدرون معناه، وللابداع أناس يحصدونه، لذا أقدر جهودك المضيئة، فأنت أهل للشكر والتقدير ووجب على تقديرك، فمن أي أبواب الثناء سأدخل، أستاذي الفاضل "عبد الناصر موسى"، كنت كسحابة معطاءة سقت الأرض فاخضرت، فأنت الذي تفضلت بإشراقك على هذه الدراسة فجزاك الله عني كل خير، ولك مني كل الثناء والتقدير والاحترام.

إهداء

أولاً أشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني اياها. فالحمد لله والشكر لله على كل حال.

إلى روح أبي الطاهرة الذي أفتخر دائماً عندما يختم اسمي باسمه، رحمه الله وجعله من أهل الجنة.

إلى من أنار الي درب العلم والمعرفة، وحرصت على تربيتي والاعتناء بي منذ الصغر وعلمتني معنى الحياة، وكانت الأم والأب في نفس الوقت، أمي الحبيبة الأعلى من روحي وقلبي وكلها طيبة فلا شيء عندي أفخر به أعظم من دين أو من به وامرأة عظيمة سهرت على تربيتي أطال الله في عمرها.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي

إلى قرة عيني ابنتي الغالية نريمان

أختي الغالية على قلبي فريال وأبنائها عبلة، كاميليا، محمد

اخوتي محمد والياس

إلى رفيق دربي سعيد

إلى صديقاتي اللاتي تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام الي عشتها

علياء، أمال، زوليخة، وسام ، غنية

إلى جميع الأهل والأقارب إلى كل من عائلة لروي، شيرو، جنان.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية.....
	الملخص.....
Resumé
	الشكر والعران.....
	الإهداء.....
أ - ط	المقدمة العامة
13	الفصل الأول: مدخل نظري في الرضا الوظيفي
14	مقدمة
15	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
17-15	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي
25-17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي أولاً: العوامل الشخصية (الديمغرافية) ثانياً: العوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي
26-25	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي أولاً: أنواع الرضا الوظيفي ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي
26	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مسبباته ونتائجه
35-26	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
36-35	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
37-36	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

37	المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي
38	المطلب الأول: أهداف قياس الرضا الوظيفي
41-38	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
43-41	المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
44	خلاصة الفصل:
45	الفصل الثاني: مدخل نظري في الأداء الوظيفي
47	مقدمة
48	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
49-48	المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي أولاً: مفهوم الأداء: ثانياً: عناصر الأداء
51-50	المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء أولاً: أبعاد الأداء: ثانياً: مكونات الأداء
57-51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
58	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
61-58	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء أولاً: مفهوم تقييم الأداء ثانياً: أهمية تقييم الأداء
62-61	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء
64-62	المطلب الثالث: معايير وشروط تقييم الأداء أولاً: معايير تقييم الأداء ثانياً: شروط تقييم الأداء
64	المبحث الثالث: المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي
68-64	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين

69-68	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين
70-69	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين
72-70	المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين
73	خلاصة الفصل
76	تمهيد
76	الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
77	تمهيد
77	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
77	المطلب الأول: نبذة عن الوكالة الوطنية للتشغيل
81-77- _	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل
86-81	المطلب الثالث: الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة ومواردها البشرية أولاً: التعريف بالوكالة الولائية للتشغيل ثانياً: المورد البشري الخاصة بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة له
86	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
87-86	المطلب الأول: منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها أولاً: منهج الدراسة ثانياً: أداة الدراسة ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته
88-87	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليب تحليلها أولاً: مصادر جمع البيانات ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
89-88	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها أولاً: صدق أداة الدراسة ثانياً: ثبات أداة الدراسة: (Reliability)
89	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

105-89	المطلب الاول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات. أولاً: خصائص مبحوثي عينة الدراسة ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنو) ثالثاً: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المتغيرين
106-105	لمطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها أولاً: اختبار فرضية الدراسة. ثانياً: مناقشة وتفسير نتائجها
107	خلاصة الفصل
114-110	خاتمة عامة
118-115	قائمة المراجع.....
119	قائمة الجداول.....
120	قائمة الأشكال.....
131-122	قائمة الملاحق.....

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج البحث	و
02	نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	27
03	محتوى نظرية هيرزبرج (ذات العاملين).	30
04	أثر عوامل هيرزبرج في الرضا الوظيفي	31
05	نموذج بورتر ولولر	33
06	اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	65
07	الاتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء العاملين والعكس	66
08	علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	67
09	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين	69
10	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل	80
11	الهيكل المحلي للوكالة الوطنية للتشغيل	83
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	91
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	92
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	93
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة	94
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	95

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
84	توزيع العمال على الوكالة الولائية والوكالات المحلية التابعة لها	1
85	توزيع عينة العمال حسب الوظائف في الوكالة الولائية والوكالات المحلية التابعة لها	2
87	درجات مقياس " ليكرت الخماسي "	3
87	توزيع أداة الدراسة	4
89	معاملات الصدق والثبات	5
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	6
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	7
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	8
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	9
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة	10
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
96	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف Kolmogrov _Smirnov)	12
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس الرضا الوظيفي	13
102	نتائج اختبار الثبات لمتغير أداء العاملين	14
106	معامل الارتباط بيرسون بين متغير الرضا الوظيفي وأداء العاملين	15

مقدمة:

يعتبر المورد البشري في الوقت الراهن أهم عناصر الإنتاج حيث يساهم مساهمة فعالة في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها، فهو الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. وهو المورد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويمتلك طاقات كامنة التي تستطيع المنظمات استغلالها وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع. من هنا فإن أغلب المنظمات تحاول تسخير مجهوداتها ووسائلها لتوفير المورد البشري الجيد والمؤهل سواء في عملية الاختيار للتوظيف والتدريب بالنسبة للموجودين حاليا وذلك من خلال اكسابهم المهارات و المعارف المختلفة، والعمل على تطويرهم ومكافأتهم وتحفيزهم للوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم، حيث أن مساهمة المورد البشري في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها و استراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإذا كان الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف الفئات و المستويات راضيين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية و العكس صحيح.

تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له، والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، ونجد عادة اختلاف في الرغبات لدى الافراد وتباينا في اتجاهاتهم نحو ما هو أهم بالنسبة لهم فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين يعطي البعض الأخر قيمة للاستقرار الوظيفي. وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد ومدى رضاهم الوظيفي الذي يوجه سلوكهم التنظيمي من خلال الاهتمام بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل من أجل تحسين أدائهم والعمل في حدود هذا الرضا.

من هنا نستطيع القول إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء عملهم هو درجة رضاهم عن العمل، بمعنى كل ما كانت التحفيزات الايجابية والمنافع التي يتحصلون عليها في عملهم كانوا راضيين وهذا ما يؤدي لبذل جهد والمساهمة في أداء جيد ومتميز وتقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة. وسنتطرق من خلال هذا البحث لدراسة أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري في الوكالة الوطنية للتشغيل ضمن الإشكالية التالية:

ما هو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية الوكالة الولائية للتشغيل

بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- 1- ماهي العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها؟
- 3- ما مستوى أداء الأفراد العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها؟

فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها.

أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية الرضا الوظيفي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- تقديم إطار عملي يربط بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الحوافز والمكافأة، ظروف العمل، تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الانتماء للمهنة، الأمن والاستقرار الوظيفي) وأداء العاملين.
- إمداد المسؤولين في الوكالة الوطنية للتشغيل محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير عناصر الرضا الوظيفي والارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف البحث:

- نسعى من خلال بحثنا لتحقيق الأهداف الآتية:
- تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المدروسة عن الرضا الوظيفي والأداء.
 - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العينة المدروسة.
 - التعرف على علاقة وأثر الرضا الوظيفي في مستوى أداء العاملين بالعينة المدروسة.

- التعرف على العامل الأكثر تأثيرا من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمتمثلة في الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الانتماء للمهنة، الأمن والاستقرار الوظيفي) في مستوى أداء العاملين العينة المدروسة.
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكننا حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص إدارة الموارد البشرية الذي سنتحصل فيه على شهادة الماستر بإذن الله.
- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع عن الرضا الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية للتشغيل التابعة لها.
- أهمية هذا الموضوع وقيمه الحقيقية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الافراد العاملين كوني أنتمي للمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على نشاط الافراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- افادة الدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والمؤسسات بالدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين في إدارة الموارد البشرية.

2- الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي.
- إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- تحسيس المنظمات الجزائرية عامة والوكالة الوطنية للتشغيل بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء فيما يتعلق بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن

حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية
- صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة.

أدوات الدراسة:

- الاستبيان.
- الملاحظة.
- المقابلة.

حدود الدراسة:

تم تحديد هذه الدراسة على 4 مجالات والتي تتمثل في:

1- الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018/2019، الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان 2019.

2- الحدود المكانية:

تمت الدراسة في الوكالة الوطنية للتشغيل (الوكالات الولائية والمحلية للتشغيل لولاية بسكرة)

3- الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الوكالات المحلية والوكالة الولائية لولاية بسكرة حيث شملت هذه العينة مستشاري التشغيل الرئيسي ومستشاري التشغيل، مستشار مساعد وأعوان مهنيين.

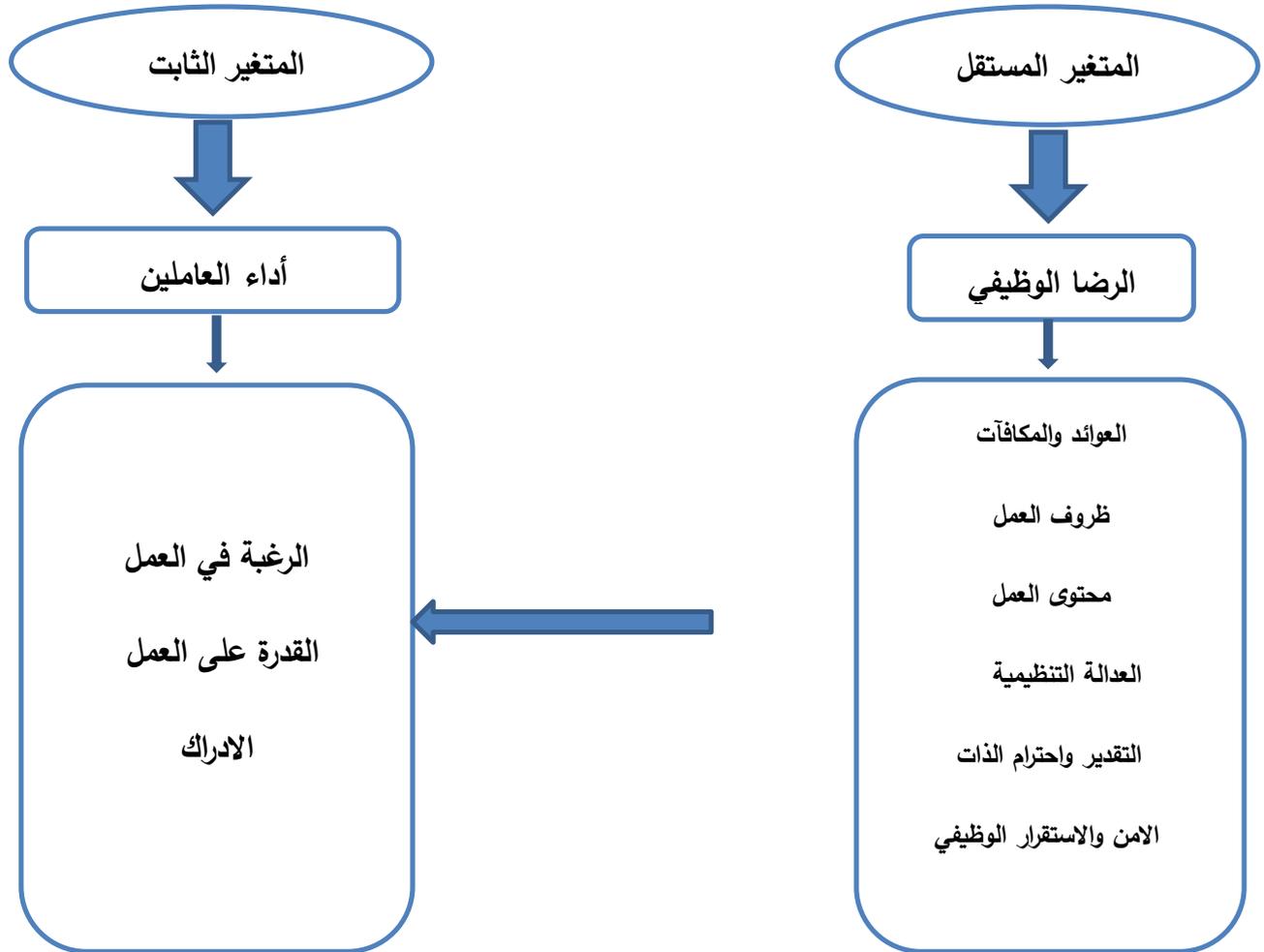
4- الحدود الموضوعية:

تناولنا في دراستنا موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا أداء الموظفين ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليلي المتغيرين: الرضا الوظيفي وأداء العاملين، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للعاملين في وكالات التشغيل لإقليم بسكرة.

نموذج البحث:

يستند البحث إلى النموذج الفرضي الآتي:

الشكل 1 نموذج البحث الفرضي



التعريف الإجرائية:

- 1- الرضا الوظيفي: هو الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.
- 2- التحفيز: هو تنمية الرغبة لدى الفرد لبذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- المكافآت: الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو الإدارة على عملية ناجحة.
- 4- العدالة التنظيمية: محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

5- **الأمن والاستقرار الوظيفي:** مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

6- **الكفاءة:** تركيب من المعرفة، المهارات، والسلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية النشاط.

7- **الفعالية:** القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

8- **الانتماء للوظيفة:** هو ذلك الموقف الإنساني الإيجابي، المتحصل بفعل إخلاص العاملين للمؤسسة واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق ومداومة البقاء الناجح من خلالها.

9- **أداء العاملين:** الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل العاملين، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال العامل لطاقته وإمكانيته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى العامل في الأداء.

10- **تقييم الأداء:** هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، عن

طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة؟

الدراسات السابقة:

1- **دراسة هاجر موسي،** تحت عنوان **أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين،** دراسة حالة كلية العلوم

الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص موارد بشرية للسنة الجامعية 2015-2016 بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد والتعرق على مستوى الأداء السائد لديهم، ومعرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء لدى العاملين.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي السائد في الكلية محل الدراسة جاء متوسطا، كما كان مستوى الأداء لدى العاملين بنفس الكلية بمستوى متوسط، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائي للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في أداء العاملين بالكلية، حيث فسر الرضا الوظيفي (44,6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: على إدارة الكلية الاعتماد بالعلاقات الإنسانية داخل الكلية فيما بين الرئيس والمرؤوسين، وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.

وعلى إدارة الكلية أيضا الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمتمثلة في الأجور والمكافآت حيث تعتبر وسيلة لإشباع الحاجات وتوفير حياة كريمة، ولأن هذا من شأنه أن يزيد من فاعلية العامل لأنه ينعكس على الأداء.

2- دراسة يوسف حسن آدم البشير تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على كلية الامارات للعلوم التكنولوجية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الاعمال، للسنة الجامعية 2015، حيث:

هدفت الدراسة الى التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته وأهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق لرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على انتاجية العاملين في المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء.

وكانت توصيات الدراسة هي وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية على الراتب حتى يتم رضا العاملين.

3- دراسة برياح محمد الأمين وموساوي يحي، تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد

البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية 2015-2016 بجامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الملحقة الجامعية مغنية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية. حيث:

هدفت الدراسة إلى: فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم، وإبراز العلاقة الموجودة بين المتغيرين الرضا والأداء. إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع من الأداء المورد البشري في المؤسسة، والربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية.

وتوصلا الى النتائج التالية:

يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا ويساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة، كما يمكن قياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى غير مباشرة تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران

العمل...الخ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.

كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل أداء الموارد البشرية. كما أظهرت الدراسة لوجود علاقة طردية بين عوامل الرضا الوظيفي (الأجور والمكافآت، الترقيات، الاستقرار الوظيفي وظروف وبيئة العمل) بالأداء، أي أن لعوامل الرضا الوظيفي دور كبير في زيادة مستويات أداء الموارد البشرية. كما دلت الدراسة على انخفاض مستوى رضا العاملين عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة، وعدم تلاؤمه مع طبيعة العمل، وعدم تأكد العاملين من ملاءمة نظام الترقيات في المؤسسة مع طموحاتهم وتطلعاتهم، بسبب عدم وجود نظام واضح ودقيق للترقيات يتيح للعاملين فرص التطلع الى حياة أفضل. عدم رضا العاملين عن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة لعدم استقراره نظرا لطبيعة عمل الغير المشجعة في المؤسسة.

التوصيات المقدمه:

قدم الباحثان توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها تتمثل فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- استخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفر إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها.
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل والعطاء واحساسه بأنه جزء مهم بالمؤسسة.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة واشعارهم أنهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة وعادلة بين العاملين لتشجيعهم على العمل.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي.
- تعزيز وتطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين للمساهمة في تطوير العاملين من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المتبادل.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، وتكون مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى المورد البشري ومعالجتها، وكذا تقدير الجهود ومكافآت الأفراد على ما يبذلونه من جهد وتوفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لأداء جيد.

4-دراسة سهام بلخيري وحنان عشيظ، تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في

المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال استراتيجية للسنة الجامعية 2011-2012، بالمركز

الجامعي العقيد أكلي محند أولحاح البويرة حيث:

هدفت الدراسة الى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة

فيهم، وإبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، قياس مستوى رضا الموظفين في جامعة البويرة لمعرفة مدى رضاهم.

من النتائج التي توصلت لها الباحثين من خلال تحليل نتائج الاستبيان فإن مستوى الرضا الوظيفي

بعيدة عن مستويات المطلوبة وأين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، وهذه النسب تبرهن مدى رضا

الأساتذة والأساتذة الإداريين والتي تفوق نسب رضا الموظفين الآخرين، مما أظهرت الأهمية المعتمدة لموضوع

الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في جامعة البويرة، والذي يلعب دور فعال في هذه المؤسسة فهي تعمل

على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها الجامعة من توفير كفاءات ومهارات لازمة والذي يتماشى مع متطلبات

الوظائف.

التوصيات المقدمة من الباحثين:

- القيام بدراسات لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة.
- الاهتمام بفرص الترقية على أن تكون بقواعد تتسم بالمساوات والعدالة والكفاءة.
- إعادة تفعيل التمويل السكني للموظفين.
- استغلال قدرات وخبرات الموظفين.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- تحسين أساليب الاشراف ونمط القيادة للموظفين.
- ملاءمة الوظائف لتخصصات الموظفين وقدراتهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا الرضا الوظيفي وأثره على أداء

العاملين والبالغ عددها أربعة دراسات (4)، التي أجريت في الفترة الممتدة بين سنة (2011 و2015)، في

مؤسسات وأفراد مختلفة. أين استفادت الطالبة من هذه الدراسات فب كتابة الإطار النظري فيما يتعلق

بموضوعات الدراسة الحالية وكذلك تفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج

التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتوصلنا من خلالها إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها للموضوع من الجانب النظري بينما تختلف مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة، كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل (الرضا عن الحوافز والمكافآت، الرضا عن ظروف العمل، الانتماء للوظيفة،) وأخذ المتغير التابع أداء العاملين بشكل عام.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات والوصول إلى ابراز أهميته وتحقيق أهدافه، اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى بعض التوصيات إلى جانب آفاق للدراسة.

بالنسبة للفصل الأول بعنوان " مدخل نظري للرضا الوظيفي حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي والذي بدوره ضم ثلاثة مطالب هي:

مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي، محددات الرضا الوظيفي، وأنواع الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات، مسببات ونتائج الرضا الوظيفي نتناول فيه مختلف النظريات المفسرة

للرضا

الوظيفي، بالإضافة إلى مؤشرات وطرق قياسه.

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي والذي سنتطرق فيه إلى:

أهداف قياس الرضا الوظيفي، طرق قياس الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان أداء العاملين الإطار النظري والذي سنقسمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث

كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي نتناول في هذا المبحث:

مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي، محددات ومكونات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة على الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء نتطرق فيه إلى:

مفهوم تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء وشروط تقييم الأداء.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي سنتعرض فيه إلى:

الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين.

والفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة لإقليمها والذي

سنقسمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: نبذة عن الوكالة الوطنية للتشغيل والوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية للتشغيل

التابعة لها الذي يضم ثلاثة مطالب هي:

التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل، التنظيم الداخلي للوكالة، بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات

المحلية للتشغيل التابعة لها ومواردها البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الذي سنتطرق فيه إلى المطالب التالية: منهج الدراسة، أدواتها،

مجتمعها وعينتها، مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليب تحليلها، ثبات أداة الدراسة وصدقها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

التأطير النظري الرضا الوظيفي

مقدمة:

تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له، والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، فقد اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد ومدى رضاهم الوظيفي الذي يوجه سلوكهم التنظيمي من خلال الاهتمام بمصالحهم ومشاكلهم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل من أجل تحسين أدائهم والعمل في حدود هذا الرضا. حيث أن مساهمة المورد البشري في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها واستراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإذا كان الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف الفئات والمستويات راضيين ومحفزين على أداء أعمالهم فان مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية والعكس صحيح .

وعليه سنتناول في هذا الفصل الجانب النظري للرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات، مسببات ونتائج الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي

المبحث الأول - ماهية الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس وغيرها، فظهرت الكثير من الدراسات والأبحاث لما يكتسبه من أهمية بالغة، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى التي ينبغي على المؤسسات ادراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

حتى الآن لا يوجد تعريف متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي بسبب اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة محاولة لكل منها استحداث وتطوير تعريف معين لنفسه يقوده لتحقيق أهداف البحث الذي يقوم به، لذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث عرفه هوبوك **Hoppeck** : "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية الي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راضي في وظيفتي ¹.

كما عرفه فرووم **Vroom** : "اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه ².

وعرفه ستون **Stoon** : " لحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ³.

أما لاندي وترامبو **Landi et Tampo** : "فقد أشار إلى أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام ⁴

في حين يرى هاربرت **Harbert** : " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم ⁵.

¹ هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010 ص:85.

² نفس المرجع ص 86.

³ محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزرا ربطة -الإسكندرية 2003 ص: 195 و 196.

⁴ محمد السعيد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر مصر، 2008، ص 132.

⁵ هاشم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 87.

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

أما لولر **Louler** فيرى أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.

1

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر، وعليه يمكن القول

أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- 1- حالة الارتياح والقبول عن اشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل.
- 2- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الأفراد.
- 3- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- 4- يرتبط الرضا الوظيفي بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

ومن هنا نستخلص أن الرضا الوظيفي هو: " حالة تقبل الفرد لعمله وشعوره بالسعادة لممارسته ما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية وتمسكه به وينعكس ذلك على أدائه وحياته الشخصية اين يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته."

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي هو الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي لنشاط المؤسسات، فهو يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مدير، موظف، أو عامل بسيط، وباعتبار هذا الأخير أهم مؤشرات نجاح المؤسسة ومدى كفاءتها وفعاليتها، فالفرد الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه وأهداف واستراتيجية المؤسسة.

فشعور الفرد العامل بالرضا يؤدي الى القدرة على التكيف مع بيئة العمل، ورفع الروح المعنوية له مما يؤدي لانخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوى وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين الإدارة والعمال.

زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي للفرد والرغبة في الإنجاز والابتكار وتحسين الأداء

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983، ص53.

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته، فالرضا الوظيفي مرتبط بالنجاح في العمل الذي هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، كما ينعكس إيجابا في ارتفاع معدلات الإنتاج، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

اختلف الباحثون في تحديد عوامل الرضا الوظيفي نظرا لاختلاف البيئات ومجاور الاهتمام بينهم، فقد حدد لوثنان Luthans ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب، العمل نفسه الترقيات، الاشراف، الزملاء، وظروف العمل. كما حدد هوبك Hoppek تسعة عشر عاملا تؤثر في الرضا الوظيفي أبرزها: العلاقة بين المشرفين، ظروف العمل، الحرية، المسؤولية، الاجازات، الاستمتاع بالعمل، انخفاض مستوى الاجهاد في العمل وإتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الأداء. أما قوبارلي Goberly صنف محددات الرضا في ثلاثة مجالات رئيسية هي: خصائص العمل مثل تنوع في المهارات والاستقلالية في العمل/ خصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، الولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي وخصائص القائد.¹

والتي يمكن تصنيف هذه العوامل الى فئتين رئيسيتين كالتالي:

عوامل شخصية تركز على الافراد وخصياتهم سماتهم

عوامل بيئية تنظيمية تتعلق بالعمل وبيئة العمل.

أولا العوامل الشخصية (الديمغرافية):

اهتم بعض الباحثين بإجراء دراسات لتحري تأثير العوامل الديمغرافية للسمات البشرية على الرضا الوظيفي في أماكن العمل، من بين هذه السمات ما يلي:

1-النوع (ذكر/أنثى):

كانت نتائج العديد من الدراسات التي فحصت العلاقة بين الرضا الوظيفي والنوع متناقضة، فقد وجدت بعض الدراسات أن النساء أكثر رضا من الرجال، ودراسات أخرى وجدت أن الرجال أكثر رضا من النساء، فلا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين

¹ عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد 4 و3 2009 ص294.

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

الجنسين بشكل خاص عندما يكون لدى العاملة مسؤوليات عائلية اتجاه أطفالهن فيفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة للقيام بواجباتهن العائلية.¹

2-العمر:

فحصت الكثير من الدراسات العلاقة بين أعمار الأفراد والرضا الوظيفي، فقد سجلت أن الرضا الوظيفي مقترن إيجابيا وخطيا مع العمر، هذه العلاقة تقسر عادة في ضوء التغيير في الحاجات، عملية النضوج، وتغير هيكل المعرفة المقترن بالعمر، قد يصبح العاملون الأكبر سنا محبطين بصورة متزايدة لإدراكهم أن توقعاتهم أخذة في الانكماش أكثر فأكثر لتعرضهم لضغوط التغيرات التكنولوجية المتسارعة.²

في حين تشير بعض الدراسات الأخرى أنه كلما زاد العمر كلما زادت درجة الرضا عن العمل كون طموحات الفرد في بدايات عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفي مما يتسبب بعدم الرضا الوظيفي، لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي مما يترتب زيادة الرضا الوظيفي لديه.³

3-المستوى التعليمي:

وجد الكثير من الدراسات أن الرضا الوظيفي يتناقص مع تزايد مستوى التعليم، تفترض هذه الدراسات أن التعليم الذي لا يؤدي إلى مكافآت (علاوة، سلطة، الاستقلالية) يمكن أن يؤدي لعدم الرضا حيث لا تتحقق التوقعات أو التطلعات لدى أصحاب هذا المستوى من التعليم.⁴

في حين هناك دراسات أخرى تشير إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي عالي يميلون للارتياح أكثر مع وظائفه من الأفراد ذوي مستوى تعليمي أقل.⁵

4-الحالة الاجتماعية:

¹ مروان أحمد حويجي أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، 2008 ص 13

² عبد الحكم أحمد الخزامي، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017، ص 21

³ مروان أحمد حويجي، مرجع سابق ص 13.

⁴ عبد الحكم أحمد الخزامي، ص 21

⁵ هند لبصير، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، 2015-2016، ص 110

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

تشير الدراسات أن العامل المتزوج لديه غيابات ومعدل دوران أقل، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين، حيث أن الزواج هو زيادة في المسؤوليات مما يؤدي للاستقرار في العمل إعطائه أكثر أهمية. ففي حين دراسة كوستيلوس (Kouseilos 2001) وجد أنه لا توجد علاقة بين الحالة الاجتماعية والرضا الوظيفي²

5-مدة الخدمة:

تناولت الكثير من الدراسات متغيرات سنوات الخبرة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، فأظهرت النتائج البعض من الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع لسنوات الخبرة، بينما أكدت دراسات أخرى العكس أي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، فكلما زادت خبرته أصبح أكثر تمكنا في عمله وأكثر رضا لأنه وجد وظيفة تتناسب واحتياجاته.³

6-القيم:

تعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو صح وما هو خطأ وما هو الجيد والسيء. وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، حيث تؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد. فالقيم الإيجابية تزيد من الثقة والمحبة والانفتاح بين العاملين في كل المستويات الإدارية وتحقيق الرضا لدى العاملين.⁴

7-الاتجاهات:

ان الاتجاهات هي من بين العوامل المكتسبة التي يتعلمها الفرد، وتتطور وتتكون نتيجة تعرض الافراد لأحداث ومواقف خارجية متباينة واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن جماعات متنوعة،⁵

¹ مروان أحمد حويجي، مرجع سابق ص 13

² هند لبصير، مرجع سابق ص 111

³ مروان أحمد حويجي، مرجع سابق ص 14

⁴ زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص125

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص89

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

تلعب الاتجاهات دورا أساسيا في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه بأبعاده وصوره المختلفة، كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، فمن خلال تزويد المدراء بالأراء والأفكار التي تساعد في تحسين اتجاهات العاملين نحو عمل أو المنظمة أو الراتب أو الاشراف يزيد من الرضا لدى الأفراد.¹

8- مستوى الأداء :

اهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء للفرد من خلال دوران العمل والتغيب والتأخر عن العمل، وكشفت الدراسات انه توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الدوران العمل والتغيب فالموظف الأكثر رضا لا يميل لترك عمله ويكون غيابه أقل، كما يبذون الموظفون الراضيين عن عملهم روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم والتعاون وغيرها.²

ثانيا: العوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي البيئة الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تشكل موظفي المنظمة، وهي شخصية المنظمة التي تحدث نتيجة التفاعل السلوكي للموظفين مع سياساتها،³ ويعتقد آخرون أن المناخ التنظيمي هو مجموعة السمات والصفات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، كما يأمل العاملون أن يكون المناخ التنظيمي داعما لهم ويسهل اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وقد بينت الدراسات أن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك، وأن العلاقة بين المناخ والسلوك هي علاقة تفاعل متبادل، وعليه كلما حسن المناخ التنظيمي، أسهم ذلك في بلوغ وتحسين الفاعلية التنظيمية.⁴

وللمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة يمكن تحديدها من خلال العوامل التالية:

1- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، وقد يتضمن مسؤوليات

¹ نفس المرجع، ص 93

² نفس المرجع، ص93.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية/2014، ص7

⁴ مروان أحمد حويجي، مرجع سابق ص18

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

كبيرة تتطلب درجة عالية من المقدرة والمهارة، قد يرى الفرد أن العمل يتضمن تحديات كبيرة، والعكس صحيح أيضاً، فقد يكون العمل روتينياً رتيباً ويسبب للفرد الشعور بعدم الرضا¹.

2- نمط القيادة والاشراف:

القيادة هي المقدرة على التأثير على الآخرين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الفرد².

وتشير دراسات أجريت على نمط القيادة والاشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه لوجود علاقة بين نمط الاشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه يستطيع كسب ثقتهم وولائهم ورضاهم عن العمل والعكس في حالة ما كان نمط القيادة بيروقراطي تسلطي فإن هذا الأسلوب يؤدي لتبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

3- نمط التفاعل والاتصال:

عرف الكثير من الكتاب عملية الاتصال أنه عملية نقل المعلومات من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل)، قد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكار أو مقترحات وتوجيهات أو أوامر وغيرها. والاتصال الفعال يؤدي لتحسين اداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتقهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتقهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال يزيد من شعور الافراد بالرضا الوظيفي³.

4- طبيعة الأعمال السائدة:

تعمل الأعمال الروتينية على خلق جو عمل يسوده الملل والسأم وعدم الاكتراث أن الأعمال الإبداعية فإنها تخلق جوا من الرضا والاهتمام بالعمل وتطويره وتحسينه⁴ والعمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 294

² نفس المرجع ص 219

³ نفس المرجع ص 249

⁴ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، 2011، ص 310

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

التصرف ومشاركة الأفراد في صنع القرارات له نتائج وأثر إيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين الأداء والرضا الوظيفي.¹

5- تماسك جماعات العمل:

يشير مصطلح تماسك الجماعة إلى درجة التقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجذابهم لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير. وهو من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة هو تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين أدائه.²

6- أثر العوائد والمكافآت على الرضا الوظيفي:

لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز الأفراد وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات، وتحديد ماهي الحاجات الأهم بالنسبة للفرد، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها، فكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجيات زاد الرضا عن العمل لدى الأفراد.³

• نظام العوائد:

تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الاشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها: الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر الفرد العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.⁴ الأجر: الأجر هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر، وهو وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، ويعتبر الأجر من بين أهم العوامل التي تحقق الرضا للعامل فكلما زاد أجره زاد رضاه وكلما نقص أجره ازدادت مشاعر الاستياء لديه والتي بدورها تخفض رضاه.

أ- الحوافز: تؤثر الحوافز والمكافآت على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع

خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى اليه العامل ويدفعه لتحقيق مستوى أداء و انتاجية

عالية بحيث يتقبل الفرد محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.⁵

¹ حسين حريم، مرجع سابق ص 241

² نفس المرجع ص163

³ نفس المرجع ص124

⁴ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص198

⁵ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص43.

ب- **الترقية:** يقصد بالترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها، والانسان بطبعه يسعى دائما لتحقيق ما هو أفضل سواء في حياته الشخصية أو العملية من أجل اثبات ذاته، ففي المنظمة يسعى الفرد العامل للتقدم في عمله والعمل على زيادة مهاراته العلمية والفنية من أجل الحصول على ترقية تمنحه مركزا مهنيا واجتماعيا.¹

7-ظروف العمل:

أ- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من التهوية، الإضاءة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والنظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين وادئهم. فكلما كانت الظروف المادية جيدة كلما زاد الرضا عن العمل لدى الافراد.²

ب- **محتوى العمل:** يقصد به مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله الحراسة، والإداري مهمته الاعمال الإدارية، وهكذا، ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار اليه هيرزبرج في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرج الحلول التالية:³ الاثراء الوظيفي: يفترض مدخل الاثراء الوظيفي أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

• **التكبير الوظيفي:** باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله.

• **التدوير الوظيفي:** يتضمن تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

8-العدالة التنظيمية:

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ص147

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص395

³ جلال إبراهيم العبد ونهال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص163.

إن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فهي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد عرف **Cropanzano et Greenberg** العدالة التنظيمية بأنها إدراك الفرد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات.¹

وأوضح آدامز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.²

كما أن للعدالة التنظيمية أبعاد والمتمثلة في:³

أ- **العدالة التوزيعية:** هي درجة الشعور لدى الأفراد إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة.

ب- **العدالة الإجرائية:** هي درجة شعور الافراد إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية.

ت- **عدالة التعاملات:** هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم الإجراءات.

ث- **العدالة التقييمية:** هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل ويعزز اطمئنانه إزاء الترقية ونموه الوظيفي وتقييم أدائه.

ج- **العدالة الأخلاقية:** هي درجة شعور الأفراد بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستسقة من العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة.

8-مزايا إضافية:

¹ ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18 ص 9.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ص(176)

³ ياسر عبد الوهاب، مرجع سابق ص 9

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

بدأت المنظمات في السنوات الأخيرة الاهتمام بتطوير عدد من برامج المزايا الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، وتتضمن هذه البرامج عدة منافع مادية أو معنوية مثل البرامج الصحية، السيارات، برامج التقاعد، المشاركة في الأرباح، والتي تؤثر على الرضا الوظيفين،¹

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي وأبعاده:

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقاً للاعتبارات التالية:

1- أنواع الرضا وفقاً لشموليته:²

- أ- الرضا الوظيفي الداخلي: المتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الاعتراف والتقدير والشعور بالتمكين والانجاز والتعبير عن الذات.
- ب- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- ت- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2- أنواع الرضا الوظيفي وفقاً للزمن:

- أ- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- ب- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

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

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

¹ لبصير هند، مرجع سابق ص112

² زين الدين عدودة، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي دراسة حالة ملينة الأوراس باتنة، مذكرة نيل شهادة الماستر تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص12

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

3- الرضا عن العمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على اشباع دوافعه وحاجياته.¹

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مسبباته ونتائجه

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين، وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، ومؤشراته وطرق قياسه.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

وقد اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو والتي توصلت الى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها:²

1- نظرية تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو (Abraham maslow):

تعد نظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا، التي أوضحت أن دوافع العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك العامل بمعنى آخر على رضاه الوظيفي.³

استند صاحب هذه النظرية ابراهيم ماسلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية، أنه هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك، وتقوم على افتراضين رئيسيين وهما:

¹ هاجر موسي، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 25
² بلخيري سهام، عشيق حنلن، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011، ص 10
³ هاجر موسي، مرجع سابق ص 26

- أ- الحاجات غير المشبعة لدى الانسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.¹
- ب- لدى الانسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها على شكل سلم، ينتقل الانسان في اشباع هذه الحاجات من الحاجة الأساسية الأدنى كالطعام والشرب إلى قمة الهرم وهي الحاجة لتحقيق الذات، وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 1999، ص131

يتضح من الشكل الخمس مستويات للحاجات الإنسانية حسب نموذج ماسلو والتي هي على النحو التالي:

1- الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية):

وتمثل الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، تشمل الهواء، الماء، الغذاء، المأوى والكساء. وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام وتفكير الانسان، وبمجرد اشباعها لدرجة كافية، فإنه تظهر حاجة أخرى يبدا الفرد بالتركيز عليها.²

¹ حسين حريم، مرجع سابق ص108

² محمد سعيد أنور سلطان مرجع سابق ص132

2- الحاجة للأمن والاستقرار:

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الأساسية بدرجة مرضية، فإنه سينتقل إلى حاجات الأمان، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من الأخطار أو الحوادث. ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الامن الصناعي والسلامة المهنية، ومن خلال ظروف عمل آمنة، وأنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية.¹

3- الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجة من كون الفرد اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها. وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للانتماء، والارتباط، والتعاطف والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط.²

4- الحاجة للاحترام والتقدير:

في هذه المرحلة يسعى العامل للاعتراف بنفسه وتكوين الثقة فيها والاعتراف بالعمل الذي يؤديه، والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين، والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع ذات اسم لامع والحصول على مكافآت معنوية ومادية.³

5- الحاجة لتحقيق الذات:

تمثل هذه المرحلة أعلى مراحل الاشباع عند ماسلو، فهي تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته، أو هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول الى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه.⁴

ويأتي ظهور هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات الأربع السالفة الذكر، وتعتبر الحاجة لتحقيق الذات على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره، وأكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.⁵ ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والابداع والنمو للأفراد، فضلاً عن توفير فرص التنمية وتحقيق التقدم المسار الوظيفي.⁶

¹ نفس المرجع، ص132

² حسين حريم، مرجع سابق ص109

³ هاجر موسي، مرجع سابق ص 27

⁴ حسين حريم، مرجع سابق ص109

⁵ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 288.

⁶ برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص15.

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على اشباع الحاجات الخمسة ساقاة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

2- نظرية ذات العاملين فريديريك هازبرغ Frederic Herzberg :

قدم هارزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين، التي لاقت قبولا كبيرا من الباحثين والمدراء، حيث كان الرأي الشائع قبل ظهور نظريته أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد فقط، أي أن العوامل المؤدية للرضا هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.¹

قام هارزبرج وبعض زملائه بدراسة استطلاعية، عن طريق المقابلات الشخصية لـ 200 عامل من مهندسين ومحاسبين من تسعة مصانع مختلفة، محاولا لفهم وتفسير شعورهم حول العمل الذي يقومون به، أجريت الدراسة بأسلوب التوجيه المباشر للأسئلة، والتي تمحورت في سؤالين رئيسيين كالاتي:

س1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

س2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

توصل هارزبرج لوجود نوعين متميزين من العوامل، النوع الأول متعلق بعوامل الرضا والتي سماها بالعوامل الدافعة، والنوع الثاني هي عوامل عدم الرضا والتي سميت بعوامل الصيانة أو العوامل الوقائية، والتي سنوضح كل منها كما يلي:²

1- العوامل الدافعة:

اتضح من تحليل الإجابات أن هناك خمس عوامل قوية للرضا عن العمل هي الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، التقدم والنمو، هذه العوامل هي عوامل حافزة، ترتبط بالعمل نفسه، وهي عوامل داخلية تقابل الحاجات العليا من هرم ماسلو، تشمل هذه العوامل كل من الإنجاز، التقدير، في حالة توفر هذه العوامل تؤدي مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة والنمو والتطور الذاتي إلى الشعور بالرضا عن العمل، وبالتالي تزويدهم بالدافعية والحماس لبذل المزيد من الجهد والطاقة، أما في حالة غيابها لا يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين.

3- العوامل الوقائية:

يمكن تسميتها بالعوامل الخارجية لأنها ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، هذه العوامل تقابل الحاجات الفيزيولوجية، الأمان والاجتماعية في هرم ماسلو وتتمثل في سياسات المنظمة وأسلوب ادارتها، أسلوب الاشراف،

¹ موسى هاجر، مرجع سابق، ص 27.

² مقدود وهيبه، التحفيز ودوره في تفعيل الأداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس، 2007/2008، ص 58.

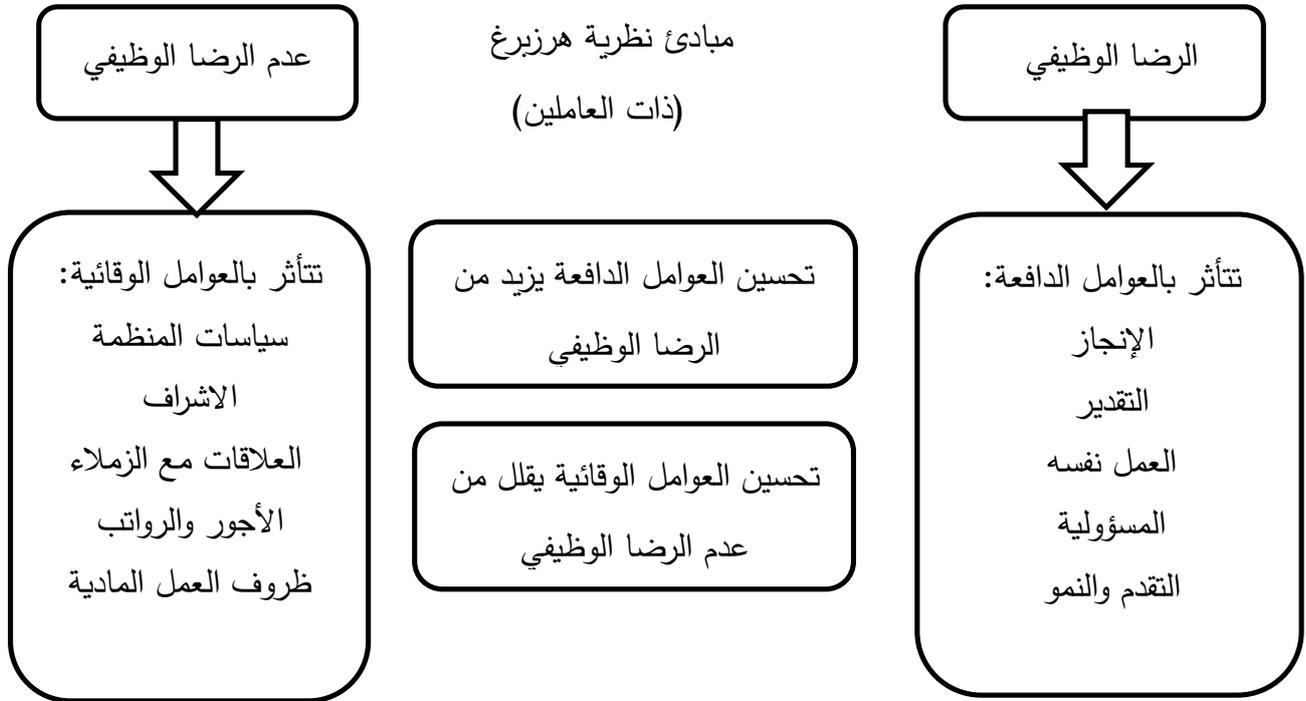
الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

العلاقات بين المشرف والمرؤوسين والمرؤوسين فيما بينهم وغيرها، الأجور والرواتب والمزايا الإضافية، ظروف العمل المادية من الإضاءة وتهوئة وحرارة، المركز الأول والأمن الوظيفي كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل ولا تساعد على زيادة الإنتاج، بل تحافظ على الدافع والسلوك كما هي، وتمنع حدوث الدوافع السلبية، وتقود العامل للاستقرار بالعمل، وهذا لأنه إذا شعر أن سياسات المنظمة متوازنة، وأن الأجور عادلة، وأن علاقاته طيبة مع الآخرين، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا ولكنها غير كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه على مستوى أعلى من الإنجاز.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أنه لا يؤدي إلى حفزهم وزيادة إنتاجيتهم .

من خلال الشكل فإن هيرزبرج توصل إلى أنه العوامل التي تولد الرضا منفصلة ومستقلة عن العوامل التي أدت إلى عدم الرضا عن العمل، فعندما تزداد درجة إشباع العوامل الوقائية يقل الشعور بعدم الرضا، إلى أن يصل فيها هذا الشعور لدرجة الصفر، والتي تسمى بدرجة الحياد، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد.

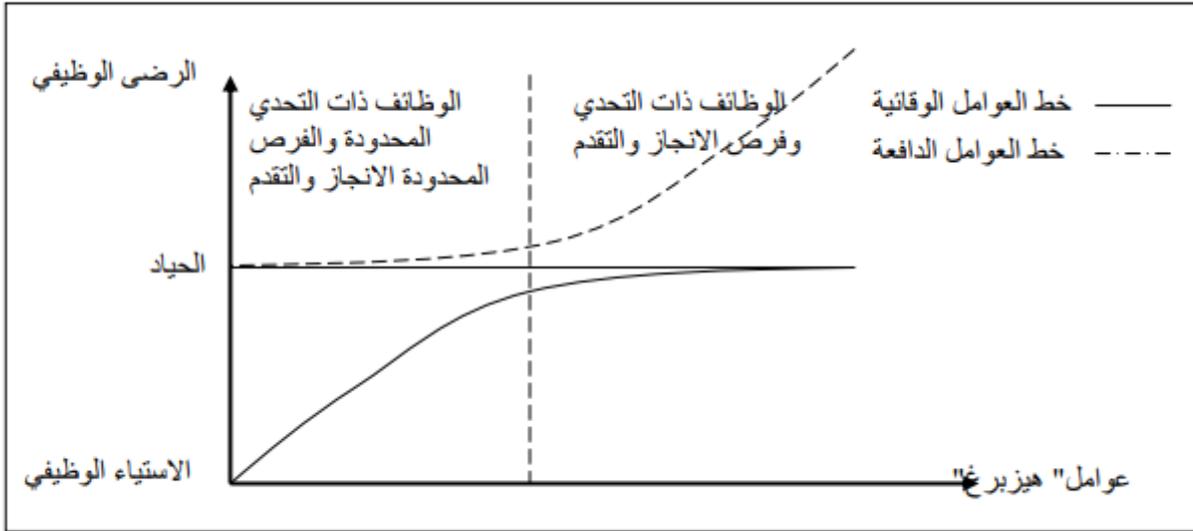
الشكل رقم(02): محتوى نظرية هرزبرج (ذات العاملين).



المصدر: ط بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية،

دراسة حالة جامعة البويرة، 2012/2011 ص20

الشكل رقم (03): أثر عوامل هيرزبرج في الرضا الوظيفي

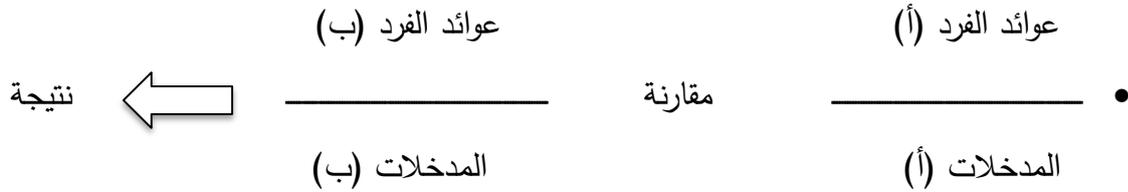


المصدر ط: مقدود وهيبة، التحفيز ودورح في تفعيل الأداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس، 2008/2007، ص 58.

1- نظرية العدالة والمساوات لويليام آدمز John Stacey Adams: تنتسب نظرية العدالة والمساوات إلى الكاتب آدمز، وقام بتطوير واختبار نظريته أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.¹ تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للفرد تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن الفرد لا يقتصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضاً بين مجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى الفرد والعكس صحيح.² وفقاً لهذه النظرية فإن هذه المقارنة تتجسد في العلاقات التالية:

¹ حسين حريم، مرجع سابق ص120

² برياح محمد الأمين، موساوي يحي، مرجع سابق ص21



المصدر: د. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 1999، ص184

نلاحظ هنا أن البسط يتضمن كل العوائد ذات النبال التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، والمقام يتضمن أيضا المدخلات الهامة التي يقدمها للمنظمة. وتتمثل العوائد في الأجور، التقدير والمكانة التي يحظى بها الفرد في المنظمة، فرص النمو والتطور والترقية، الميزات العينية... الخ، في المقابل فإن الجهد المبذول ليست هي المدخل الوحيد فهناك تعليمه، مهاراته المكتسبة، خبرته،....

فإذا كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين والموقفين شعر الفرد بالعدالة، وان كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه لمحاولة تصحيح خلل النسبتين.¹

2- نظرية التوقع فيكتور فرووم Victor H Vroom:

وضع فيكتور فرووم هذه النظرية في 1964، ومنذ ذلك الوقت لقيت رواجاً بين الباحثين، مثل "كاهلن Kahlen"، "لايمن LAYMEN" و "دوارد لولر Edward Lowler".

تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق وتشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، وركز فرووم على ما يحتاجه الفرد في المنظمة وبين ما يحصل عليه من عمله.²

فالفرد يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير)، يتوصل من خلالها إلى توقع ما سيحصل عليه من العمل، ويحدد هذا التوقع مستوى دافعيته للعمل.³

حيث أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء،

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص185

² نفس المرجع ص 200

³ عبد الرحمن عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببنر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص51

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة، ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.¹

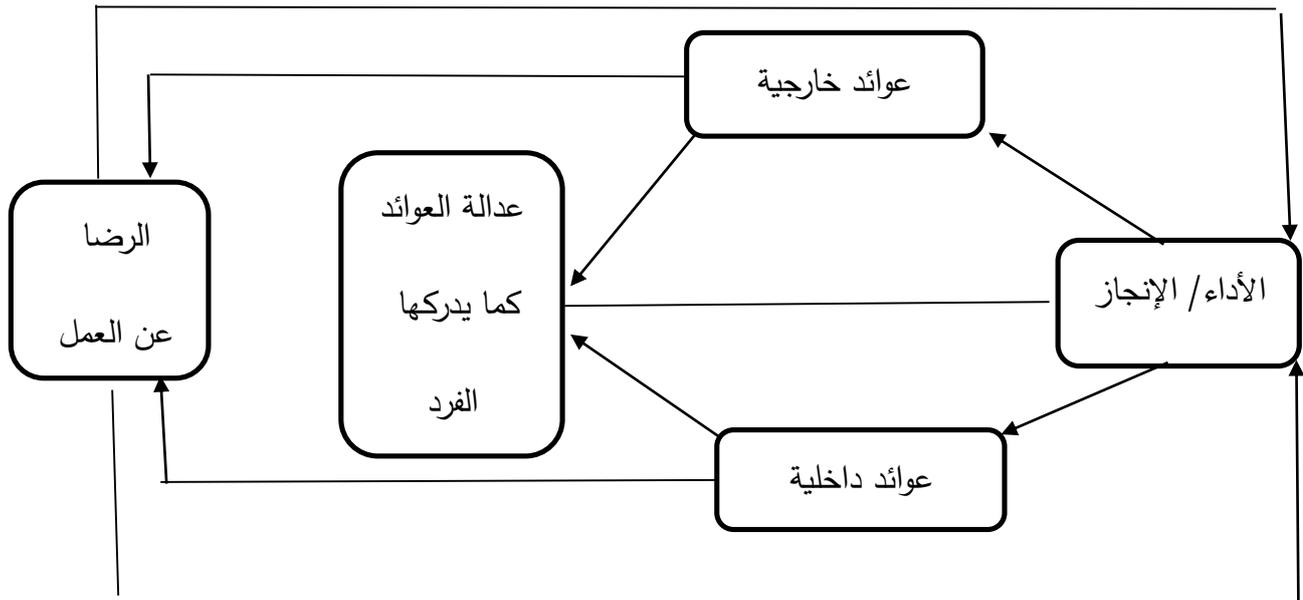
3- نموذج بورتير ولولر Lyman Porter et Edward Lowler:

اعتمد كل من ليمان بورتير وادوارد لولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا، واعتماداً على نظرية فرووم في التوقع، أضافا متغيراً جديداً هو رضا الفرد عن عمله حسب النموذج الجديد لهما، فإن رضا العامل يتحدد بمدى تقارب العوائد والنتائج المحققة فعلياً للفرد مع العوائد أو النتائج التي يعتقد الفرد بأنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن رضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فسينشأ عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

وفي هذا النموذج يميز الباحثان بين العوائد الخارجية والعوائد الذاتية على غرار التمييز الذي اقترحه هرتزبرغ بين العوامل الصيانة والعوامل الدافعة. فالعوامل الذاتية التي تشبع الحاجات العليا، تولد الرضا ومزيداً من الدافعية أكثر بكثير من العوائد الخارجية.

وتقترح النظرية بأن العوائد الذاتية، والتي يحققها الفرد، هي ممكنة إذا كانت هيكلية العمل (تصميم العمل) متنوعة وفيها تحدي. وفيما يتعلق بالعوائد الخارجية التي تقدمها المنظمة فعلاقتها ضعيفة بالدافعية.²

الشكل رقم (04): نموذج بورتير ولولر



¹ برباح محمد الأمين وموساوي يحيى، مرجع سابق ص19

² حسين حريم مرجع سابق ص119

4- نظرية القيمة ادوين لوك إدوين : Edwin Looke

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل عامل على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.¹

أي أن العوائد التي يرغبها الفرد تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما يريده من عوائد وبما يناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته.

وركز لوك على أن أي ناتج يكون له قيمة بالنسبة للفرد يحقق له الرضا بغض النظر عن ماهيته، فمغزى تحقيق الرضا الوظيفي هو مدى التباعد بين جوانب العمل الفعلية للعامل وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا العامل، ووفقا لنظرية القيمة إن أكثر الطرق فاعلية لتحقيق رضا العاملين هو البحث عن جوانب التي يريدونها من عملهم ومحاولة توفيرها بقدر المستطاع، لأنها قد تختلف باختلاف الأفراد.

حسب لوك فإنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، أي أن الرضا نتيجة لحصوله على ما يرغب فيه ويناسبه، بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للفرد أي جانب من جوانب العمل يمكن أن يكون مهما جدا له بينما ليس كذلك لعامل آخر ولو كان يمارس نفس الوظيفة، وبناء على ذلك فإن الرضا يتحقق عندما يدرك العامل أن عمله يشبع له قيما متطابقة مع حاجاته.²

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى مجموعتين:³

1- المسببات التنظيمية:

أ- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت، الترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت توزع وفقا لنظام

محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 201

² برباح محمد الأمين وموساوي يحي، مرجع سابق ص 29

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 203

ب-الإشراف: إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهته نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤونه المرؤوسين وحمايته لهم.

ت-سياسات التنظيم: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه.

ث-تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

ج-ظروف العمل الجيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف مايمس الإضاءة والحرارة التهوية، حجم المكتب، ترتيب المكاتب، وغيرها.

1- المسببات الشخصية:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب للرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات:

أ- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما الأفراد الذين يشعرون بعدم احترام الذات وعدم الاعتداد برأيهم فعادة يكونون غير راضيين عن عملهم.

ب-تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

ت-المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا زاد استياءه عن العمل.

ث-الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك

آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل. ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام كالتالي:

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض. وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.¹

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يقصد بالغياب عدم الحضور للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، ويعتبر العامل غائباً عن عمله سواء تغيب بعذر أو بغير عذر، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور للعمل، أي أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل لدى الأفراد كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، أما إذا كان الفرد غير سعيد وغير راضي عن العمل، فإنه سيتغيب عن العمل، ويزيد معدل الغياب مما يؤدي به إلى مشاكل مع الإدارة. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.²

3- الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله أقرب للإصابة، إذ أن ذلك سبيله للتهرب والابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.³

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل صاحب الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص204

² هاجر موسي، مرجع سابق ص33

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص205

عن العمل والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد. ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.¹

5- الاستغراق الوظيفي: هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر

عن إدراك لفرد لمدى أهمية وظيفته ودورها في حياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل فيها. فكلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى الافراد العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالة مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد. ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... الخ.²

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المنظمات، فقد اهتم الباحثون لتحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا.

المطلب الأول: أهداف قياس الرضا الوظيفي

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين القوى العاملة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. ورغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف للوصول إليها.³

إلا أنه يمكن تحديد أهداف قياس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:⁴

1- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أم مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، النوع، الحالة الاجتماعية وغيرها من المتغيرات.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص205

² بربايح محمد الأمين، موساوي يحيى، مرجع سابق ص 40

³ هند لبصير، مرجع سابق ص131

⁴ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص134

- 2- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب، التمارض، الاستقالات، كثرة الحوادث والشكاوى من الأفراد العاملين، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعة إدارة المنظمة.
- 3- توفير معلومات للإدارة حول توجيهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة بتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته.
- 4- تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبنية الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث أنه وفق لما تفسره نتائج هاته العملية تعمل الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها أن كان مستواهم منخفضا أو الحفاظ عليه ان كان مقبولا.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

1- المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك العمل)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا الفرد العامل.¹

أ- الغياب: تعتبر درجة انتظام العامل في عمله أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا العامل عن عمله، ومما لا شك فيه أن معدل الغياب المرتفع يعبر عن مستوى عال من الاستياء لدى العامل، على الرغم من أن كثيرا من أسباب الغياب قد تكون لأسباب أخرى، ولذلك فاحتفاظ المؤسسة بسجلات عن الحضور وعن الغياب لكل عامل ولكل مجموعة ولكل قسم ومتابعتها بشكل دقيق يتيح لها اكتشاف ظاهرة اختلال تستدعي الوقوف على أسبابها وعلاجها.²

ويحسب معدل الغياب بالعلاقة التالية:

¹برياع محمد الأمين، موساوي يحي، مرجع سابق ص29

² هاجر موسي، مرجع سابق ص31

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100.$$

ب- **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي: ¹

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

وتقتصر وظيفة هذا القياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته، وهذا يعتبر أحد أهم عيوب هذا المقياس.

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا العاملين خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة، إلا أن هذه المقاييس لا تتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.²

2- المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي، فهي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين استخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

¹بريخ محمد الأمين، موساوي يحي، مرجع سابق ص29

²هاجر موسي، مرجع سابق ص32

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها: ¹

أ- **المقاييس الرتيبة والاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا

الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة ما يلي:

• **الاستبانة الوصفية للوظيفة (Job Descriptive Index):** صممه كل من لاروش و فياتور،

وتقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية،

الإشراف، الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل صغيرة، على العامل أو

الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو

النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل

جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

• **استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire):**

وضع هذا الاستبيان أساتذة من جامعة مينوسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962 ، وهي تستخدم

طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين

عن جوانب مختلفة عن عملهم (كالأجر، فرص الترقية..). وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب

متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب

العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل النقدية مثل

الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، زيادة الأجر، المزايا الاضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة

عليه في مقياس متدرج من خمس مستويات موافق بشدة، موافق، غير متأكد، معارض، معارض

بشدة.²

ب- **أسلوب الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبيرج يتم من خلال قياس وتقييم الرضا

الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت

له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدمه،

فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد المواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون

المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.³

¹ راوية حسن، مرجع سابق ص170

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 198

³ راوية حسن، مرجع سابق ص170

ت-المقابلات الشخصية: تكون المقابلة فردية أو جماعية، وذلك باستجواب الأفراد العاملين والتعرف على جوانب الرضا عن العمل أو عدمه، وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.¹

المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي²

هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات، ومن أهم هذه البرامج:

1- **برامج صيانة القوى العاملة:** مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة... وغيرها.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط.
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال والروتين بالجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3- **برامج الرفاهية الاجتماعية:** تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل الراحة كالمواصلات والسكنات مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات تدفع الأفراد العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4- برامج الأمن والسلامة المهنية: تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة

والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

¹ عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص88

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص279.181

الفصل الأول: تأطير نظري الرضا الوظيفي

- تجزئة العمل: ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدى، منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.
 - تحديد مصدر الخطر: والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.
 - تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:
 - فئة الحوادث والاصابات الفيسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعات الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة، التهوية، ..الخ.
 - فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسها الأفراد والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات، الألبسة الواقية، الخوذات، وكذا الإجازات للراحة..الخ
 - تدريب العاملين: لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.
 - سجلات حوادث واصابات وأمراض المهن: تهدف إلى مساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.
 - المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.
- 5- برامج الرعاية الصحية:** في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية الصحية، النفسية، والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.
- 6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن انتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.
- 7- برامج حلقات الجودة:** يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لاي فرد من المنظمة أن ينظم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، تسعى هذه الحلقات لدراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض المشاكل العمل واقتراح حلول لها، ومن بين أهدافها الأخرى:
- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة.

8- برامج الجودة الشاملة: لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير

العمل الإداري لها، مثل زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة،

تسرب العاملين الأكفاء، طول فترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض

الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية. وهذا ما أدى

إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول

خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 279

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد اتجاه عمله والعناصر المتعلقة به، والمتمثلة في الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الاشراف، جماعات العمل وظروف العمل. وللرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات خاصة التي تسعى لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها، فإذا تميزت الموارد البشرية في المنظمة بالرضا عن العمل أصبحت قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويحسن من الأداء ويزيد من إنتاجية الافراد وولائهم وارتباطهم بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوى والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة. وعليه فالمنظمة تعمل على تحقيق الرضا لدى الأفراد مثل مساعدتهم ومساندتهم في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، مما يعزز ثقتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، وأيضا معالجة العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، لما يملكه من معارف ومهارات تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، فهو القوة الدافعة لها، هذه القوة هي ما يعكسها أداء كل فرد في منصب عمله، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة على كفاءة أداء مواردها البشرية، التي تؤدي وظائفها بكل فعالية، وتحقيق درجة من الملاءمة بين الأفراد و الوظائف التي يؤديونها، ولضمان هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت هي تقييم أداء الأفراد، كون أداء الأفراد يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة لذا وجب اهتمام الإدارة بمتابعته بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر والخروج بنتائج تساعد في اتخاذ قرارات إدارية ملائمة مثل الإبقاء على الأفراد الأكفاء ومكافاتهم، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة بتطوير مهاراتهم ومعارفهم،

وقبل القيام بالتقييم، نقوم بقياس الأداء الذي يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء الموظف لعمله ومسلكه في فترة زمنية محدودة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.

ولهذا سوف نقوم بدراسة الأداء الوظيفي في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين لأهميته على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء:

لغة: مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

***اصطلاحاً:** الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.²

أما كتعريف فقد عرفه:

* **ميلر وبروملي MILLER ET BROMILY:** «أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»³

* **ونيكولاس (NIKOLAS):** "بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"⁴

وعرفه **الخزاعي** بأنه: "سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به العامل استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون."⁵

¹ هاجر موسي مرجع سابق ص 37

² عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، 2008 ص 32

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط1 دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 231.

⁴ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15

⁵ عبد الحكم أحمد الخزاعي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول)، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص 19.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

أما **راوية حسن** فقد عرفت الأداء أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹

وقد أشار **توماس جلبرت Thomas Gilbert** في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك، الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج المحققة معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.²

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ثانيا: عناصر الأداء:

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي:³

- أ- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص تطوير، الترقيات والأجور.
- ت- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:
 - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المهارات المهنية والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل
 - **كمية العمل:** تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
 - **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

¹ هاجر موسي، مرجع سابق ص37

² برياح محمد الأمين، موسوي يحي، مرجع سابق ص45

³ حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص92. ص93.

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

أولاً: أبعاد الأداء:

من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل فإن أبعاده تتمثل في:

1- البعد التنظيمي:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى¹

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات.²

ثانياً: مكونات الأداء: ³

بغض النظر عن الأداء البشري فإن مفهوم الأداء يتكون من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة.

¹ مؤمن شرف الدين. "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ص 51،

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق دار جريز للنشر و التوزيع. الأردن. 2013. ص 108

³ نفس المرجع ص 109 و 110

1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول إنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية¹.

2- الكفاءة :

ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات، فهي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة و0 تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

لقد تباينت آراء الباحثين والدارسين في تحديد طبيعة هذه العوامل، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما القدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرهما على مستوى الأداء بالشكل الآتي:³

مستوى الأداء = القدرة على العمل * الرغبة في العمل.

أما بورتير ولولير **Porter et lowler** فقد وضعوا نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

- أ- **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله أو درجة دافعيته.
- ب- **قدرة الفرد:** تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب.
- ت- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق ص 110

² نفس المرجع ص 110

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 230

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

وبالتالي فإن بورتر ولولير أضافا عنصر ثالث وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة الى تحديد مستوى الأداء حسب المعادلة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} * \text{القدرة على العمل} * \text{الإدراك}$$

هذه العوامل تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة ببعضها البعض، لتعكس لنا الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، وأهم هذه العوامل هي:

1-العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي ب:

أ- إدراك الفرد لمحتوى العمل:

أشار الكتاب والمفكرين إلى أهمية عامل إدراك الفرد لمحتوى العمل، كما يراه ويدركه العامل الذي يؤديه، ونظرا لوجود فروقات فردية بين الأشخاص (اختلافات الشخصية والدوافع والحاجات والقيم)، فإنه من المحتمل أن يدرك شخص محتوى العمل بمنظور يختلف عما يدركه شخص آخر، بمعنى آخر لو أخذنا عدة أشخاص يقومون بنفس المهام والواجبات، وسألنا كلا منهم كيف ينظر إلى عمله؟ لوجدنا إجاباتهم متباينة، ومنه يكون أداء مختلف ومتباين حسب أدراك الأشخاص لمهامهم، قد يكون مستوى أداء جيد أو منخفض.²

(معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح. والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم.)

ب-الدافعية: إدراك احتياجاته ورغباته

حسب رأي الكاتب السلمي فإن الدوافع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة التي تمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر في تفكير وإدراك الفرد للأمور والأشخاص، كما أنها توجه السلوك الانساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات ولتحقيق مستويات عالية من الأداء.³

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص230

² حسين حريم، مرجع سابق، ص288

³ نفس المرجع، ص 104

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

فمثلا عندما يدرك الأفراد العاملون أن رواتبهم لا تعادل الجهد المبذول وأنها غير عادلة فإن الروح المعنوية لديهم ستخفض وسيؤثر سلباً على دافعيتهم في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم.

ت- التوقع المحقق:

إن جوهر التوقع هو أن توقعات الناس واعتقاداتهم تحدد سلوكهم وأدائهم، وتعمل بالتالي على تحقيق توقعاتهم، أي محاولة أثبات صدق إدراك للأمر والواقع بغض النظر إن كان خاطئاً. كمثال على ذلك فإن التوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق بأداء أحد العاملين تؤدي إلى ممارسة إشراف أفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى قيام المرؤوس بوضع توقعات عالية لنفسه، وهذه التوقعات العالية لدى الموظف تزيد دافعيتته لبذل مجهود إضافي، وبالتالي زيادة الأداء وتوقعات المشرف.¹

ث- الإدراك الاجتماعي:

إن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية ولجان وفرق عمل وغيرها، تربطهم علاقات بشكل يمكنهم من التفاعل فيما بينهم من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم.² تختلف قدرات الأفراد على الحكم على الأمور، نتيجة الخصائص المميزة لشخصية لكل فرد التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نوعية المؤشرات التي يركز عليها.³ ومن المهم أن يفهم الفرد غيره كي يسلك اتجاهه السلوك المناسب في المواقف الأنوية والمستقبلية. وكذلك من المهم أن يفهم نفسه حتى يسلك حياله السلوك المناسب في المواقف الأنوية والمستقبلية.⁴

2- العوامل المؤثرة على قدرة الفرد:

تأخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى جودة العمل، من القدرات الفردية: القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضاً الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل والتي سنتطرق لبعض من هذه العوامل.⁵

¹ حسين حريم مرجع سابق ص 104

² نفس المرجع ص 53

³ محمد زاهد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011، ص71-78

⁴ شريف محروس السيد الحلبي، العوامل المؤثرة على التحيز في الإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم قطاع غزة،

دراسة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص17

⁵ . <https://www.maaal.com/archives/17/04/2019>، تعرف على أهم العوامل التي تؤثر على أداء موظفيك

1- القدرة على حل المشكلات:

المشكلة هي عبارة عن موقف غامض أو صعب أو محير يحتاج إلى حل وفهم واتخاذ قرار، وحل المشكلة يتطلب المهارة وبعض القدرات لكي يستطيع الشخص الخروج بالقرار الصائب، وقد تم تعريف حل المشكلة على أنه: عملية تفكيرية يقوم بها الفرد الذي يمتلك المعارف المكتسبة من الخبرات السابقة من أجل الاستجابة لمتطلبات الموقف الذي يعد غير مألوف من أجل حل الغموض واللبس فيه،¹ فالقدرة على حل المشكلات والأزمات التي تقابله تجعله متميز في مجال عمله وبالتالي يكون مستوى اداءه عالي.

2- القدرة على العمل مع الفريق:

يعرف فريق العمل بأنه " عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة لبعضها البعض، وملتزمون بغرض مشترك واهاف ادائية مشتركة."² أكدت الدراسات والأبحاث على أن فرق العمل تحقق مستويات أدائية عالية تفوق كثيرا ما يحققه الأفراد أو الجماعات، ففرق العمل تسمح بدمج المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وبالتالي تحقيق الاستفادة الأفضل من الموارد البشرية.

3- القدرة على التواصل بمهارة:

تساهم المهارات الشخصية في الاتصال في تحسين الأداء، فهناك العديد من المهارات الشخصية في الاتصال مثل القدرة على الاستماع للأخرين والحصول على معلومات، والقدرة على مقابلة الرؤساء أو المرؤوسين، القدرة على إدارة الاجتماعات، التواصل مع العملاء، ومنه فان تميز الفرد بهذه المهارات العالية في الاتصال ترفع من كفاءته الإدارية ومستوى الأداء.

4- القدرات القيادية:

القيادة هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق اهداف مشتركة ومرغوبة. فهناك أفراد يستطيعون التأثير على أفراد الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة مثل قوة الشخصية والاحترام، والثقة والخبرة وغيره.³ إن الأدوار القيادية هي في كل مكان، وليس فقط في محيط العمل، بل يمكن تطبيقها في أي وضع يتطلب القيادة، مهنيا أو اجتماعيا فالقائد يصبح قائدا لأن لديه رؤية يعمل على تحقيقها.⁴

¹ <https://www.weziwezi.com> / 17/04/2019

² حسين حريم، مرجع سابق ص167

³ نفس المرجع ص 198

⁴ <http://www.attatwir.com> 17/04/2019

5- القدرة على إدارة الوقت:

يحتاج الفرد أن يكون منظماً على المستوى الشخصي والعملي، وقادراً على إدارة نفسه ووقته ليتمكن من قضاء الوقت في القيام بمهامه الموكلة إليه، فإدارة الوقت صعب القيام بها في الواقع العملي، الأمر يتطلب استثمار القليل من الوقت لتحديد الأولويات، فكلما كان الفرد يستطيع إدارة وقته بفعالية كان مستوى أدائه في المؤسسة جيداً.

3-العوامل المؤثرة على دافعية الفرد:

تتوقف دافعية الفرد ورغبته في الإنجاز والأداء على محصلة تفاعل عدة عوامل مختلفة، منها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

1- الحاجات لتحقيق الذات:

والتي صنفها ماسلو ضمن المجموعات الخمسة حسب نظريته التي أطلق عليها نموذج الاحتياجات البشرية وهي ما يصبو إليه الفرد والتي تعبر عن حاجته لأن يكون قادر للوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته،¹ بمعنى أن يكون له اسم معروف في العمل ويفعل شيئاً يحقق له ما كان يأمل فيه.²

2- الحاجة للاحترام والتقدير:

شعور الفرد بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين وتأكيد احترام الذات. وتحقيق هذه الحاجة هام لكونه يبعث لدى الفرد شعوراً بالثقة بالنفس واحترام ذاته وقدراته. وتتحقق تلك الحاجات من خلال التميز، والكفاءة، والمنافسة، والاستقلالية، والمركز ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات.³ من المهم أن يكون هناك تقدير واحترام للفرد الذي يحسن الأداء ويجب أن يحتفظ بالمديح والثناء للخطة الحقيقية التي يجب أن يوجه للفرد ذلك. فإذا ما تم استخدام هذا التعبير كثيراً بدون مناسبة فقد يفقد مغزاه الفعلي.⁴

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 109

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص 373

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 109

⁴ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص 373

3- العدالة والمساوات:

حسب نظرية المساوات لأدامز وستايسي فإنها تركز على افتراض أساسي هو ان الافراد لديهم توازن بين جهودهم واسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، أي أن الافراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهد الاخرين وعوائدهم من جهة أخرى في ظروف مشابهة في المنظمة في حالة المساوات سيكون مستوى أدائهم جيد والعكس صحيح¹.

4- الامن والاستقرار في العمل: ²

5- معظم الافراد يأمل الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة الى الإحساس بانهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث و الإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة، المرض، عدم الكفاية العمل أو ما يتطلبه من جهد لا يتلاءم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضا بالإضافة الى عامل الامن و الأمان بما يحدث عند بلوغ سن المعاش ومن هذا يتضح أن الأمان والأمان حافز قوي على العمل، فعندما يحس الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

6- المنافسة:

يجب أن تستخدم المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته ومع زملائه، أو باعتباره أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى. فالمنافسة الذاتية أو الشخصية هي عندما يحاول الفرد أن يحسن من مستوى أدائه، ويحس الفرد بالرضا بعد ذلك وتتنافس الأفراد فيما بينها أو الجماعات له ميزة كحافز لمزيد من الزمن، والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات وكذلك الإنتاج والأداء.³

7- المعرفة بالنتائج عن الأداء:

تصلح المعرفة بالنتائج كباعث على تحسين الأداء، ويسهل ذلك في تعلم وتفهم العمل وتشير الحالة التالية كيف أن رغبة في معرفة النتائج تساعد في تحسين الأداء.⁴

¹ حسين حريم، مرجع سابق ص120

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص378

³ نفس المرجع ص 378

⁴ نفس المرجع ص379

8- فرص الترقية والتقدم: ¹

يربط كل من ديل ويلز 2002 مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي المنصب المناسب وفقا لمؤهلاته وقدراته ومعارفه التي اكتسبها من بيئة العمل، وأهله للحصول على ترقية بما يحقق أهدافه، وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، تحسين مستوى أداء الفرد.

9- الحوافز المادية: ²

عرفها زويلف بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الاجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، وبرامج العناية بالأطفال ونظام الاجازات والتقاعد. كذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها :

أ- الأجر والمرتبات:

يعتبر الاجر من اهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد الحافز العامل على بذل الجهد وتحسين الأداء.

ب- التعويضات:

تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، منها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.

ج- المشاركة في الأرباح:

يكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجر وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

¹ علاء الدين خليل، محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 12-24

² علاء الدين خليل، محمد العكش، مرجع سابق، ص 10-11.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد كما تمكن إدارة الموارد البشرية من توجيه الأفراد، تدريبهم، نقلهم وترقيتهم والاستفادة من خدماتهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم وتدفعهم لتحسين أدائهم. كما يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف العامل لكيفية أدائه لوظيفته والعمل على تحسين وتطوير أدائه، فعندما تكون عملية التقييم بصورة جيدة موضوعية يكون حافظ للفرد العامل ويزيد من تحسين أدائه.

ان تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته اذا كان لا يهدف أساسا الى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فان هدفنا من هذا المبحث هو القاء الضوء على ماهية تقييم الأداء مفهومه، أهدافه، معايير تقييم الأداء و شروط تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة عند البعض الاخر وقياس فعالية الأداء،¹ فاستخدام هذه المصطلحات المتعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين، والتي تقودنا الى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية:²

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.
 - تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي إعطاء قيمة للأداء وتسمى هذه العملية التقييم أو التقدير.
 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.
- والتي أصلها في التصريف اللغوي تعني قوم الشيء وأقامه وتقوم، والتي تبين على لسان العرب ان الياء في كلمة تقييم أصلها واو، وبذلك يواز القول قيم الشيء تقييماً. ومنه فعلمية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقويمه.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص 280

² خالد عبد الرحمن الهيثم، إدارة موارد التربية، الأردن، دار وسائل النشر والطباعة، 2003، ص 198

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء نذكر منها:

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.¹

وعرفه **هوجيستس HODJISTE**: تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل.²

وعرف أيضا أنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمستويات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.³

وهو الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتدريب وتكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.⁴

كما يعرف على أنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقليد المناصب العليا مسبقا.⁵

تقييم الأداء هو العملية الادارية التي تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.⁶

ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن تخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:⁷

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شركة البراء للتوزيع، مصر، 1998، ص268

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر الأردن 2011 ص169

³ د. إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق ص(119).

⁴ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ص(281)

⁵ بنوناس صباح النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة

محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2008/2007، ص(7 غير منشورة)

⁶ هاجر موسي، مرجع سابق ص 41

⁷ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة اعمال، جامعة

الجزائر، 2006/2005، ص 27 (غير منشورة)

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين انتاجيته بالاتفاق مع القائد.
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- تحسين أداء الوظيفة وتطويرها وتحديد مختلف المكافآت والعلاوات الدورية والكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل (التي تساعد المديرين) في تطوير وتوجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.
- معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يخلق تقييم أداء العاملين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم واجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية:** تساهم عملية تقييم الأداء الفعالة الدورية أو السنوية في تخطيط الموارد البشرية وذلك بتحديد مدى حاجتها المستقبلية لمواردها المتاحة لديها وكذا حاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بفعالية.
- 2- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة:** يعتبر نظام تقييم الأداء ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وعليه فإن من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف الموظفين.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

3- تحسين الأداء وتطويره: تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير الأداء، حيث تساعد الإدارة

العليا في المنظمة من معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها،¹ فعملية تقييم العاملين هي وسيلة مهمة لمعرفة مدى تقدم الذي تحرزها الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، والذي يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها.² كما أنه لا بد من معرفة الأفراد العاملين لمستوى التقييم الدوري لهم الذي من شأنه أن يحفزهم ويدعوهم لاستثمار جوانب القوة والضعف في مساهمهم الوظيفي وتطويره بشكل أفضل.³

4- تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن نظام تقييم الأداء من وضع خطة للاحتياجات التدريبية لكل

منظمة، فالتقييم السليم يساهم في تحديد البرامج والاحتياجات التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

5- المساعدة في اتخاذ القرارات: يوفر تقييم الأداء البيانات والمعطيات التي يمكن على أساسها اتخاذ

القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين (تثبيت الموظفين الجدد، النقل، الترقية، إنهاء خدمة الموظف...) والتي تبنى على أساس تقييم منظم ومستمر موضوعي لأداء الأفراد العاملين.⁴

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم الأداء بمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف

في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل، وكشف مكامن القوة والضعف في العناصر الإنتاجية كما يساهم في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات وطاقات الموظفين داخل المنظمة، من بين العيوب، عدم تحديد الاختصاصات، عدم توزيع المسؤوليات و الأعباء توزيعا مناسباً.⁶

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء⁷

1-أهداف خاصة بالمؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى

المنظمة ما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ

¹ بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق، ص56

² يوسف حسن ادم بشير، مرجع سابق ص31

³ برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، مرجع سابق ص 56

⁴ عبد الله بلوناس، مقال تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، social and human sciences review مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2019/04/19- www.asjp.cerist.dz/en/article/51177 ، ص158

⁵ بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق ص 92

⁶ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي. دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. مصر. 2014. ص 76

⁷ إبراهيم محمد المحاسنة «مرجع سابق» ص 120

- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف
- صياغة معايير موضوعية للعمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، بحيث عند نقطة تقييم الأداء تلتقي جميع أنشطة الموارد البشرية

2- أهداف خاصة بالموظفين:

- أما الأهداف التي تتحقق للموظفين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نختصرها فيما يلي:
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم
 - يمثل قياس الأداء للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي
 - تطوير قدرات ومهارات الموظفين.
 - تزويد الموظفين بتغذية عكسية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
 - توفير الطرق والوسائل والبدائل المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين البيئة الوظيفية.

المطلب الثالث: معايير وشروط تقييم الأداء¹

أولاً: معايير تقييم الأداء

- يتم تقييم أداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة، يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان:
- 1-العناصر: تشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون ونشير هنا إلى أن عناصر الأداء نوعان:

¹ إبراهيم محمد المحاسنة مرجع سابق ص 128

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

أ- **عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالتقالية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات.... وتسمى أيضا السمات الشخصية للموظف، وهي عناصر صعبة القياس. وهي تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها.)

ب- **عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات الموظف أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن قياسها وملاحظتها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.... وهي يمكن قياسها بسهولة.

2- **معدلات الأداء:** أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الفرد العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- **الكمية:** وتشير غالى حجم الانجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.

ب- **النوعية:** وتشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة غالى العلاقة بين الكمية والنوعية

ت- **الوقت:** ويتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير في الانجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا السبب يتعلق بالموظف أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر.

ث- **التكلفة:** وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

ثانيا: شروط تقييم الأداء¹

1- **التوافق الاستراتيجي:** ويقصد بهذا مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق

وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فمثلا إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء فان نظام التقييم يجب أن يبين كيفية و مستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

2- **الصدق:** نقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد

للوظيفة، ويشار إلى ذلك بصدق المحتوى، و حتى يتمتع تقييم الأداء بالصدق فانه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة مرجع سابق ص 77

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

3-الثبات: يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة،

من أشخاص مختلفين، أدوات قياس مختلفة، أي أن النتائج تكون متقاربة من شخص لآخر، من وقت لآخر ومن مقياس لآخر. يعتبر الثبات مؤشر دقة التقييم،

4-التمييز: ويقصد بهذا العنصر قدرة القياس على التمييز بين مستويات الأداء للموظفين، أي أن مقاييس

الأداء لابد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها الموظفون. وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة.

المبحث الثالث: المحددات والعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر في رفع أو خفض إنتاجية المؤسسة، وعليه فهناك

عدة عوامل ومحددات تؤثر في أداء الأفراد العاملين إيجابا وسلبا، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث الى أهم المحددات والعوامل المؤثرة في أداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه

يتعلق بالموارد البشري الذي يتمتع بمجموعة من المشاعر تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا المحيط الداخلي والخارجي الذي يعمل فيه، والذي يؤثر على أدائه.

توجد ثلاثة اتجاهات تناولت علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع

العلاقة بينهما:

- **الاتجاه الأول:** يدعي أن الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.
- **الاتجاه الثاني:** يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي الى زيادة رضاهم
- **الاتجاه الثالث:** يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم عن العمل.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:¹

¹ بلخيري سهام، عشيبي حنان، مرجع سابق ص114

شكل رقم (05) اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

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

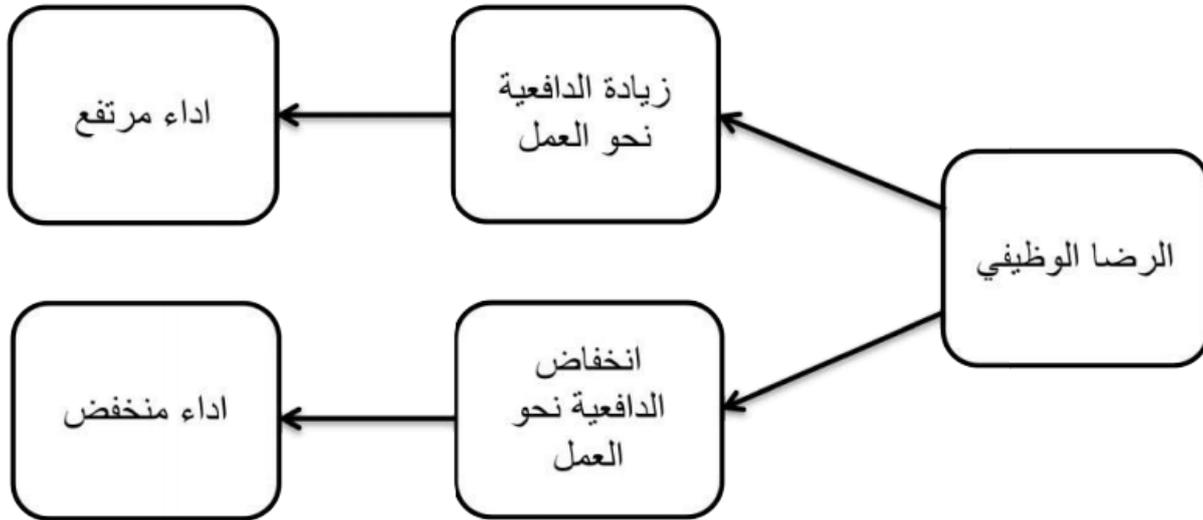
المصدر: بلخيري س، عشيط ح، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج البويرة.

1- الاتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء العاملين والعكس:

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة تجارب وأبحاث الهاوثورن، حيث قام كتاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بتقديم هذه العلاقة باعتبارها علاقة سببية بين الرضا والأداء، بافتراض أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل، بينما أداء العاملين هو متغير تابع له، وتقوم الفكرة على أن الفرد الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه واقباله على العمل وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتثانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه، كما هو موضح في الخانة الأولى الشكل السابق. والعكس فان الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، تقل إنتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتثال والولاء للوظيفة وللمنظمة. إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، هذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس صحيح.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 1999، ص224

الشكل رقم (06) الاتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء العاملين والعكس



المصدر: صبيان ايمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم

الاق وع التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 130

الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم

وجد هذا الاتجاه الكثير من الأبحاث والدراسات، حيث يعتبر هذا الاتجاه أن الأداء هو متغير مستقل والرضا الوظيفي هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول) ، وتوضح هذه الفكرة من أن الفرد العامل اذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (ترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة ..) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال ليحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق له رضا على أدائه.¹ ومن بين الدراسات دراسة الباحثان برايفيلد وكروكيت Brefield et Crokete، اللذان توصلا الى فكرة أن العلاقة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي هي علاقة شرطية، أي توجد فقط عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد. وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وانما العكس، اين يكون الرضا هو نتيجة الأداء حيث أن الإشباع التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والعوائد.

إضافة الى النموذج النظري للباحثان بورتير ولولر Porter et Loler الذي يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعل مع قدرات وإدراك

¹ بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق ص116

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

• **الحالة الأولى:** حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عالي: فهناك أفراد لا يحبون عملهم

لكنهم مضطرون للعمل وفقا معدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى للحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.

• **الحالة الثانية:** حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا بينما الأداء منخفض يحدث عندما يكن العمل ذاته

غير محببا للفرد بينما جو العمل مفعم بالعلاقات الود والصدقة بحيث يكون سعي العامل إلى عمله في هذه الحالة لا حبا في العمل وإنما للقاء أصدقائه. وكذلك نجد هذه الحالة متمثلة في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة خاصة في العمل بتكاسل بعيدا عن أية ضغوط.

• **الحالة الثالثة:** حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه، وتنخفض

بانخفاضه أوضح رنسيس ليكرت أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين في تلك الأعمال الغير روتينية والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساس ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم بقدر ما تعتمد على فكر الانسان ومهارته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة، وأعمال البحوث وما شبه ذلك. ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنوية الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على إنتاجيته.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي

تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.¹

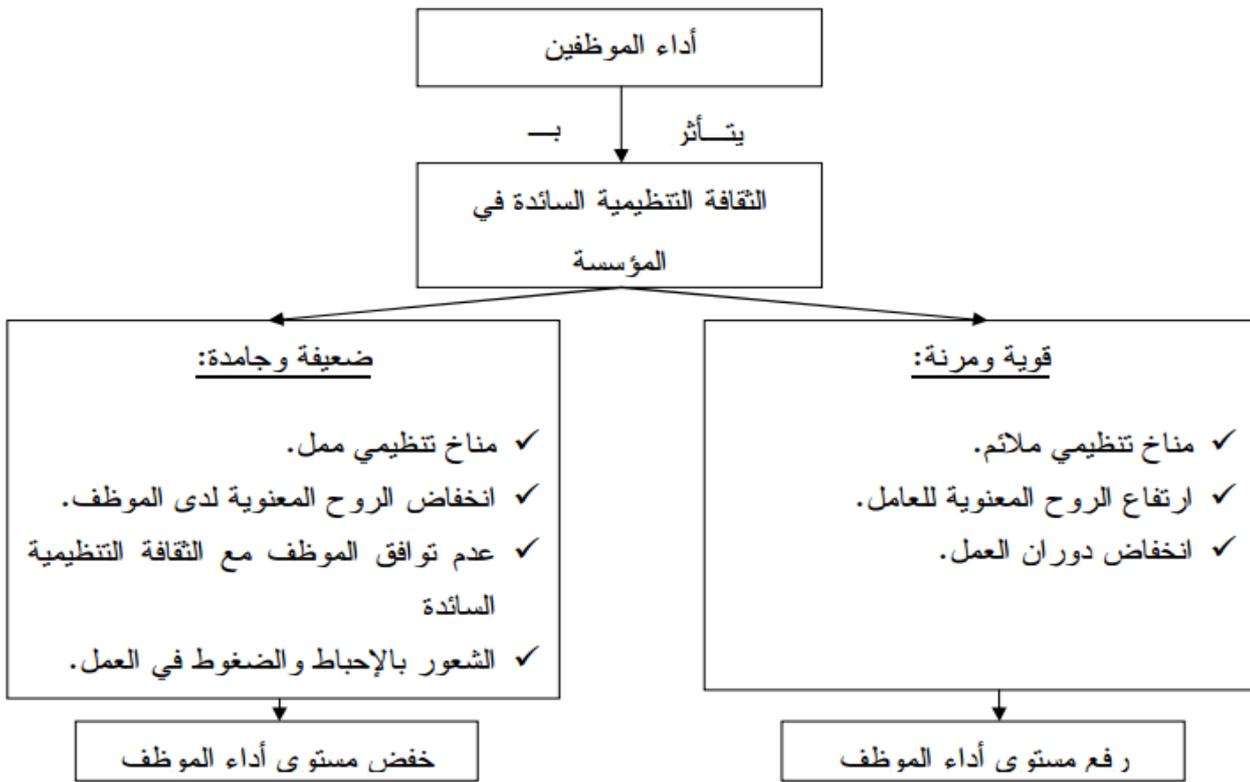
هناك اجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في رفع مستوى أداء العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم، فهي تؤثر على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم وتفويضهم سلطات الإنجاز الاعمال والمهام والعمل على اشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم متقبلين للعمل وراضين عنه، وهو ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي. كذلك الثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العلمية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

¹ مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندري مصر، 2007، ص 76

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا في سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتقليل من ميل الموظفين لترك العمل والغيابات المتكررة، والذي من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة. والعكس بالنسبة للثقافة التنظيمية الضعيفة الجامدة التي لا تشجع على الابتكار والابداع الى تدني الروح المعنوية وانخفاض أداء العاملين في المنظمة.¹

شكل (8) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين



المصدر: بلخيري س، عشيبي ح، مرجع سابق ص119

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، وهو يعكس مدى انسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها.²

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014، ص 109، تاريخ الاطلاع 2019/05/21

² عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق-المجلد 25، العدد (4+3) 2005 منشورة، ص292.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

ولقد لقي موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً من طرف الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، فمن المعروف أن للأفراد العاملون مجموعة حاجات ورغبات يسعون لإشباعها من خلال عملهم، كإشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمن والاستقرار، والتقدير والاحترام في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وزيادة أدائهم في العمل والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. فالفرد الذي لديه مستوى عال من الولاء لمنظمتها يكون دائماً ليد رغبة في بذل قصارى جهده لبقاء المنظمة في مستوى عال من الرقي والازدهار، كما أنه تكون لديه قبول سياسات ولوائح المنظمة والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد الموضوعية.¹

وقد أكدت بعض الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للأفراد يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع:

- **طبيعة ثقافة المنظمة:** فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد ولاء الأفراد لمنظمتهم وخلصهم لها، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية لأداء متميز، أي أن الثقافة الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها.
- **تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:** إن تقييم الأداء بصفة عادلة بأسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الأفراد بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد ولائه وانتمائه وخلصه لها والعمل بشكل أفضل وبأداء أفضل.
- **الرضا الوظيفي للموظف:** كلما كان الأفراد أكثر رضا عن عملهم كلما كانوا أكثر ولاء لمنظمتهم.²

المطلب الرابع: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين لتثبيتها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج للإشباع.³

تعتمد طبيعة الحوافز المستخدمة في بيئة العمل على طبيعة النشاطات أو المهام المرتبطة بها، وعادةً تختار الإدارة نوع الحافز بالاعتماد على الفكر الإداري، والخبرة السابقة حول طبيعة العاملين حتى تتمكن من الوصول إلى اختيار القرار المناسبة حول تقديم الحوافز؛ لذلك تقسم الحوافز غالباً إلى النوعين التاليين:⁴

- **الحوافز المادية** هي من أقدم وأكثر أنواع الحوافز استخداماً؛ إذ تساهم في المحافظة على كفاءة

الأداء الحالي، وتبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً، وعادةً يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأموار

¹ بلخيري سهام، عشيط حنان مرجع سابق ص 121

² بلخيري س، عشيط ح، مرجع سابق ص122

³ مقدود وهيب، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاق، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاق و التجارية و علوم التسيير، 2008/2007، ص42 (غير منشورة)

⁴ <https://mawdoo3.com>، بواسطة: مجد خضر، 2019/05/20

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

المالية، والمتعلقة بزيادة نسبة الراتب، أو تقديم مكافأة مالية للعاملين في المنشأة، أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العام، وتساهم كل هذه الحوافز المادية في ترك أثر إيجابي عند العاملين في المؤسسة.

- **الحوافز المعنوية:** هي مجموعة الحوافز التي تساهم في التأثير على العاملين، من خلال رفع معنوياتهم في بيئة العمل، وجعلهم أكثر تفاعلاً مع بعضهم البعض ومع الإدارة، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية: ترقية العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل، والاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجال مهني.

لقد اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوي وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية مكريجر حول سلوكيات الأفراد، قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (X.Y) ويتمثل هذا النوع في (Z)، وهذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به وتدفعه وتحته على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة، والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه. كما تساعد الحوافز المادية على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع أسهم تملك المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على أفراد العاملين بها، حيث أن شعور الفرد بأنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف، كما يساعد الأجر على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.¹

كما تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكل إيجابي غالباً؛ وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية:

- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- تطور أنشطة المنشأة: فتساهم الحوافز في جعل العمل في المنظمة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص131

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي إطار نظري

- تحفيز الرّوح المعنوية عند العاملين: فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تمّ تحقيقه.
- المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.
- تشجّع العاملين على الإبداع: وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعةٍ من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوّر بيئة العمل.
- نمو التقدير الذاتي عند العاملين ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.¹

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن السبيل الوحيد لنجاح وتميز المنظمة هو الأداء الجيد للأفراد العاملين بها، باعتبار المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها لتحقيق وبلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها. فالعنصر البشري يشكل أهم مورد من موارد المنظمة باعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤدي هو الأساس في أداء المؤسسة ككل.

إن أداء الأفراد العاملين الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب التركيز عليها كلها وعدم تجاهلها، ومحاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد. كما يجب الإشارة إلى أن الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة، فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي منظمة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الأفراد، فهي إذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه والتي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لاستكمال الدراسة النظرية سيتم التعرف في هذا المبحث على المؤسسة محل الدراسة والتي تم فيها الجزء العملي من الدراسة، حيث تم اختيار الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية للتشغيل التابعة لها (بسكرة، القنطرة، اولاد جلال، زريبة الوادي وطولقة)، والتي سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نتطرق من خلاله إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة، والتي سنلخصها فيما يلي

المطلب الأول: نبذة عن الوكالة الوطنية للتشغيل

قبل التعرف على مؤسسة الدراسة (الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة) سنقوم بإعطاء لمحة عن الوكالة الوطنية للتشغيل التي تضم الوكالة الولائية.

تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مرفق عمومي ذات تسيير خاص، خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 77/06 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق ل 18 فبراير 2006 تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل بدور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها، وتساعد على تنظيم معرفة وضعية سوق الشغل الوطني وتطوره.

يسير الوكالة الوطنية للتشغيل مجلس إدارة ويديرها مدير عام المكلف بضمان تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والسهر على تحقيق الأهداف المحددة للوكالة.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل

بموجب القرار المؤرخ في 25 يناير 2007، والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل، تضم الوكالة الوطنية للتشغيل مديرا عاما يساعده مدير عام مساعد، مكتب التنظيم العام، ويلحق بالمدير العام مباشرة ثلاثة (03) مستشارين مكلفين بما يلي:

- التدقيق،
- الاتصال والتسويق،
- الشؤون القانونية والتعاون

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وتتضوي تحت سلطة المدير العام هياكل مركزية وهياكل محلية كآآتي:

أولاً: الهياكل المركزية:

1. مديرية تنظيم سوق الشغل
2. مديرية تنشيط شبكة الوكالات
3. مديرية الإعلام والدراسات والتوثيق
4. مديرية الإعلام الآلي
5. مديرية اليد العاملة الأجنبية والتنصيب بالخارج
6. مديرية المالية والمحاسبة
7. مديرية الموارد البشرية والوسائل

ثانياً: الهياكل المحلية:

1- المديرية الجهوية للتشغيل:

يمتد اختصاصها الإقليمي الى عدة ولايات. وتعد جسر امتدادا بين المديرية العامة والهياكل

الخارجية (وكالات ولآئية، وكالات محلية) ويهدف الى:

-ضمان التسيير اللامركزي للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهياكل الخارجية.

- توفير الدعم التقني والتسيير للوكالات الولآئية والمحلية للتعامل مع المشاكل التي تواجهها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطات.

وتضم كل مديرية جهوية ثلاث (3) مصالح تكلف بضمان ما يلي:

أ- **مصلحة الإدارة والوسائل**: تضمن تسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية.

ب- **مصلحة الإعلام والتسيير المعلوماتي**: تضمن تسيير الشبكة المعلوماتية الجهوية وتسيير الإعلام على مستوى سوق التشغيل الجهوية

ت- **مصلحة تنشيط الوكالات الولآئية والوكالات المحلية للتشغيل وتنسيقها ومراقبتها**: تضمن تقديم الدعم التقني للوكالات الولآئية والوكالات المحلية للتشغيل.

كما تضم كل مديرية جهوية عدد من الوكالات الولآئية التابعة لها.

2- الوكالات الولائية للتشغيل:

تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل او المستخدمين وتتخلص مهامها فيما يلي:

- البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة وهذا العمل من اختصاص "مصلحة طالبي العمل" المتكون من موظفين متخصصين تقع على عاتقهم مهمة التنصيب وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه .

-تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي مع الشركات وهذا العمل يقدم من طرف مصلحة المستخدمين .

-تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية : معالجة عروض العمل، استدعاء ومتابعة طالبي العمل .

-المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.

- مصلحة معالجة نشاطات التدخل في سوق التشغيل المحلية ومتابعتها: تقديم شهريا كل المعطيات والمعلومات الخاصة بسوق التشغيل المحلية وإعداد تقرير عن نشاطاتها.

وتضم الوكالة الولائية هي الأخرى عدد من الوكالات المحلية التابعة اقليميا لها.

3- الوكالات المحلية للتشغيل: تعتبر كملحق او مرافق للولاية تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية

والأنشطة. الوكالات المحلية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل. تكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تتخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل الى السكان المقيمين.

وتضم كل وكالة محلية للتشغيل أربعة (4) مصالح تكلف بما يلي:

- **مصلحة طالبي الشغل**: تسجيل ومرافقة طالبي العمل.

- **مصلحة المستخدمين**: تسجيل المستخدمين وعروض العمل

- **مصلحة معالجة العروض**: معالجة عروض العمل وضمان تنظيم سوق التشغيل المحلية عن طريق

التقريب بين عرض وطلب التشغيل وتسييرها.

- **مصلحة الأجهزة**: متابعة برامج الادمج المهني وعقود العمل المدعمة. المشاركة في تنفيذ الأجهزة وبرامج

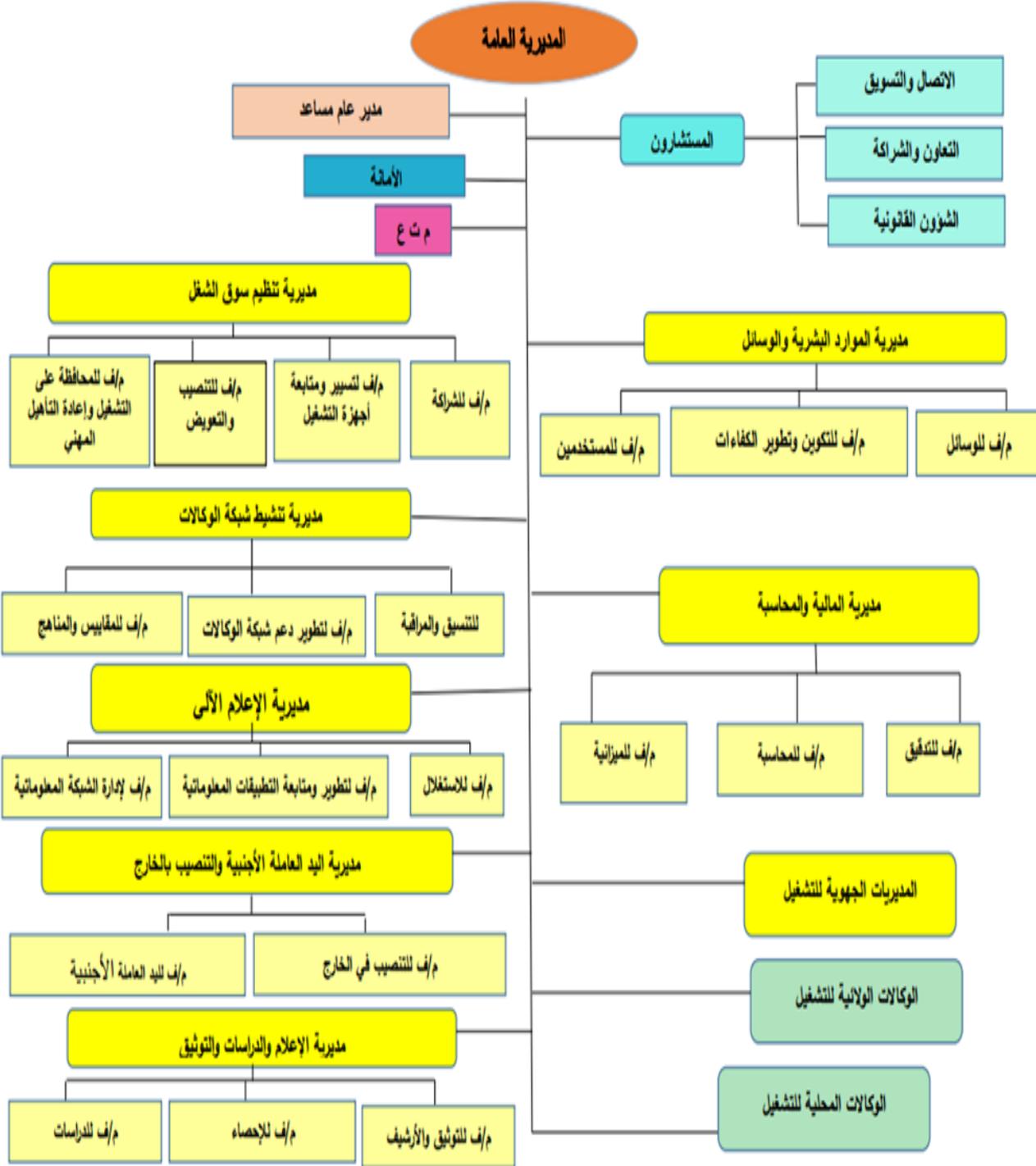
التشغيل على المستوى المحلي

- **مصلحة معالجة المعلومات**: تقديم شهريا كل المعطيات والمعلومات الخاصة بسوق التشغيل المحلية

وإعداد تقرير عن نشاطاتها.

وتعمل الوكالات المحلية هي الأخرى مع عدد من الدوائر والبلديات التابعة لها.

الشكل رقم (9) الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل



المصدر وثائق رسمية من مصلحة المستخدمين بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أما عن إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل فتضطلع من مجموعة من الوظائف المهمة وتمثل مكانة مرموقة على مستوى المديرية العامة كما يظهر من الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل في الشكل رقم (1)

أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اخترنا الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها (بسكرة، القنطرة، أولاد جلال، زريبة الوادي وطولقة) للتحكم في عينة الدراسة مقارنة بالوكالة الوطنية للتشغيل التي تضم 5000 عامل موزع على:

- 218 وكالة محلية للتشغيل.

- 48 وكالة ولائية للتشغيل.

- 11 مديرية جهوية

- 2 وكالات الاطارات

- 7 مديريات مركزية

- المديرية العامة

المطلب الثالث: الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة ومواردها البشرية

أولاً: التعريف بالوكالة الولائية للتشغيل

بعد استقلال الجزائر، انشأت الدولة مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة حيث تولى مسؤولية تسيير مختلف آليات التشغيل، بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة في جميع ولايات الوطن من بينهم ولاية بسكرة، في 17 جويلية سنة 1971 بأمر رقم 42-71 المتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990. وفي 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع اداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص.

وفي نهاية سنة 2006، استقادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة الى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

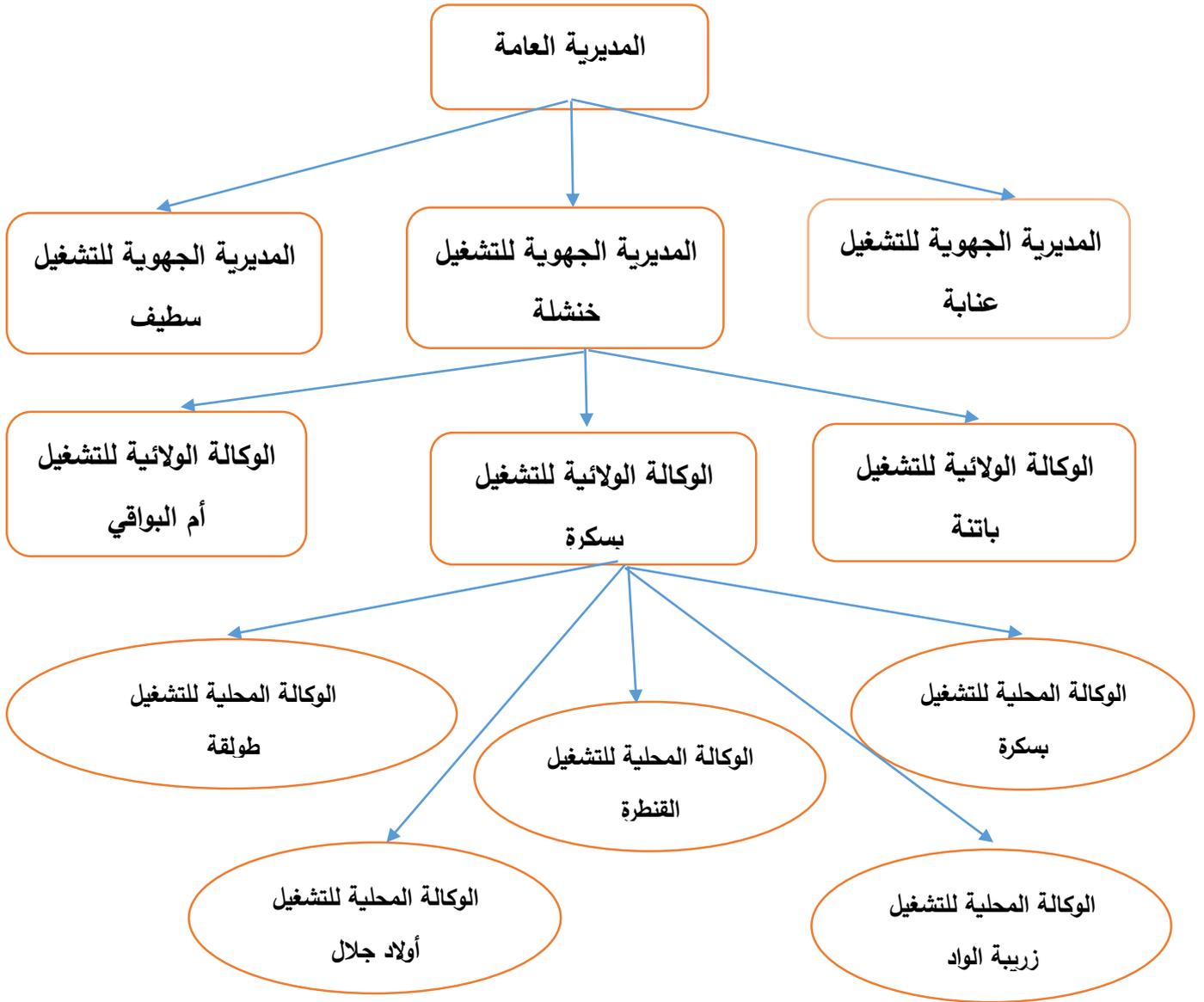
تضم الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة خمسة وكالات محلية للتشغيل هي:

- **الوكالة المحلية للتشغيل بسكرة** تضم البلديات التالية: بسكرة، الشتمة، الحاجب، الحوش، مشونش، مليلي، أورلال، أوماش، سيدي عقبة.
- **الوكالة المحلية للتشغيل القنطرة** تضم البلديات التالية: القنطرة، عين زعطوط، جمورة، برانيس والوطاية.
- **الوكالة المحلية للتشغيل اولاد جلال** تضم البلديات التالية: أولاد جلال، البساس، سيدي خالد، الدوسن، الشعيبية، رأس الميعاد.
- **الوكالة المحلية للتشغيل زريبة الوادي** تضم البلديات التالية: زريبة الوادي، المزيرعة، خنقة سيدي ناجي، عين الناقة، الفيض.
- **الوكالة المحلية للتشغيل طولقة** تضم البلديات التالية: طولقة، فوغالة، الغروس، ليشانة، بوشقرون، برج بن عزوز، مخادمة، ليوة.

من مهامها:

- استقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل او المستخدمين
 - التنصيب وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه .
 - تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي
 - تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية : معالجة عروض العمل، استدعاء ومتابعة طالبي العمل .
 - المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.
 - تقديم شهريا كل المعطيات والمعلومات الخاصة بسوق التشغيل المحلية وإعداد تقرير عن نشاطاتها.
- أما عن الوكالات المحلية للتشغيل تعتبر كملاحق او مرافق للولاية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل. تكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل الى السكان المقيمين.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
الشكل رقم (10) الهياكل المحلية للوكالة الوطنية للتشغيل



المصدر من إعداد الطالبة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

ثانيا: المورد البشري الخاصة بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها

بلغ عدد العمال في الوكالة الولائية لولاية بسكرة والوكالات المحلية للتشغيل التابعة لها 95 عاملا موزعين

على الوكالات كما يلي:

الجدول رقم (1) توزيع العمال على الوكالة الولائية والوكالات المحلية التابعة لها

الرقم	الوكالة	عدد العمال	
		ذكور	اناث
1	الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة	11	7
2	الوكالة المحلية للتشغيل بسكرة	13	9
3	الوكالة المحلية للتشغيل القنطرة	8	5
4	الوكالة المحلية للتشغيل اولاد جلال	13	5
5	الوكالة المحلية للتشغيل زريبة الواد	6	6
6	الوكالة المحلية للتشغيل طولقة	6	6
	المجموع	57	38
	المجموع		95

المصدر: وثائق رسمية من مصلحة المستخدمين بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول التالي يبين لنا الوظائف الموجودة في الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة لها:

الجدول رقم (2) توزيع عينة العمال حسب الوظائف في الوكالة الولائية والوكالات المحلية التابعة لها

المجموع	و م ت طويلة	و م ت زربية الواد	و م ت اولاد جلال	و م ت لقطرة	و م ت بسكرة	و م ت بسكرة	الوظيفة
1	0	0	1	0	0	0	رئيس الدراسات رئيسي
1	0	0	0	0	0	1	رئيس الوكالة الولائية للتشغيل
5	1	1	1	1	1	0	رئيس الوكالة المحلية للتشغيل
1	0	0	0	0	0	1	مستشار رئيسي في التشغيل مستوى 2
1	0	0	0	0	0	1	مكلف بالدراسات رئيسي مستوى 1
12	3	2	3	2	2	0	مستشار رئيسي في التشغيل مستوى 1
2	0	0	0	0	0	2	مهندس دولة في الاعلام الآلي
2	0	1	0	0	0	1	مهندس دولة في الإحصاء
3	0	0	0	0	1	2	مستشار في التشغيل مستوى 2
18	1	3	3	4	6	1	مستشار في التشغيل مستوى 1
1	0	0	0	0	0	1	مكلف بالمحاسبة والمالية مستوى 2
7	0	0	1	1	3	2	مساعد مستشار في التشغيل
5	1	1	1	1	1	0	تقني سام في الاعلام الآلي
2	1	0	1	0	0	0	مساعد رئيسي في التشغيل
1	0	0	0	0	1	0	مساعد في التشغيل مستوى 2
5	2	1	1	0	1	0	مساعد في التشغيل مستوى 1
1	0	0	0	0	0	1	عون اداري
3	0	0	0	1	0	2	سائق مستوى 2
3	0	1	1	0	1	0	سائق مستوى 1
4	1	0	2	1	0	0	عون أمن
7	0	1	1	1	2	2	حارس
10	2	1	2	1	3	1	عون متعدد الخدمات
95	12	12	18	13	22	18	المجموع

المصدر: وثائق رسمية من مصلحة المستخدمين بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب الميداني، وهذا بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي. وهذا المبحث يتضمن وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج (SPSS V 17) الإحصائي.

المطلب الأول: منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها

أولاً: منهج الدراسة

يستند البحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما يجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها. فهو يعبر عن الظاهرة المدروسة في أرض الواقع ووصفها وصفا كميا وكيفيا بشكل دقيق.

ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الرضا الوظيفي وأداء العاملين) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فنبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذا أداء العاملين، وقد انقسم استبيان البحث إلى قسمين مهمين هما:

أ- القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي،

الحالة الاجتماعية و الخبرة المهنية)

ب- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة يحتوي على 48 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

1- المحور الأول: خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 28 عبارة.

2- المحور الثاني: الثاني فهو خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على 20 عبارة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم(3): درجات مقياس " ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطالبة

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بالوكالة الوطنية للتشغيل، والبالغ عددهم تقريبا 95 عامل، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 95 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 68 استبيانا وبعد فحصها الغيت منها 8 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها، وبالتالي أصبح لدينا 60 استبيانا وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تفوق 63.15%

لجدول رقم(4): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	95	68	5	3	60
النسب	%100	%71,57	% 5,26	%3,15	%63,15

المصدر من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليب تحليلها

أولا: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V.17) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير

المتعلقة بموضوع البحث والدراسة، بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام على آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V17)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

2- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

3- معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.

4- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات افراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

5- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

6- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً: صدق أداة الدراسة.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

تم التأكد من صحة الأداة ومصدقيتها، بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وأراءهم، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

2- صدق المحك:

يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير الرضا الوظيفي بلغ (0,866) ومعامل صدق المحك لمتغير الأداء العاملين بلغ (0,844) ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.859) كما هو موضح في الجدول (02) وهي معاملات كبيرة ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة .

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل صدق المحك
الرضا الوظيفي	28	0,866	0.930
أداء العاملين	20	0,844	0.918
الاستبيان ككل	48	0,859	0.926

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات الفا كرونباخ لكل من المتغيرين والاستبيان ككل أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.

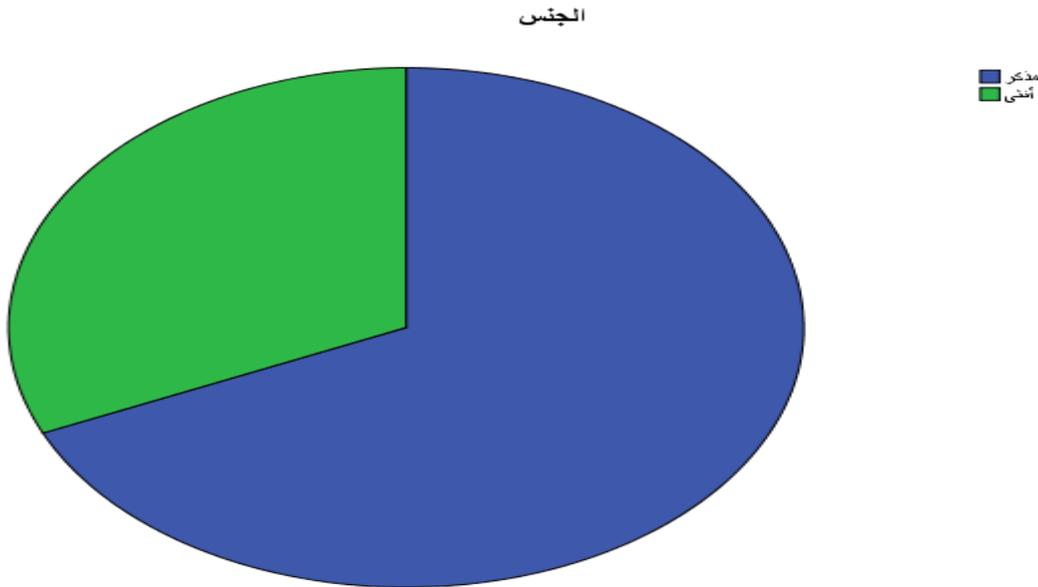
أولاً: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	% 68,3
	أنثى	19	% 31,7
	المجموع	60	% 100

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

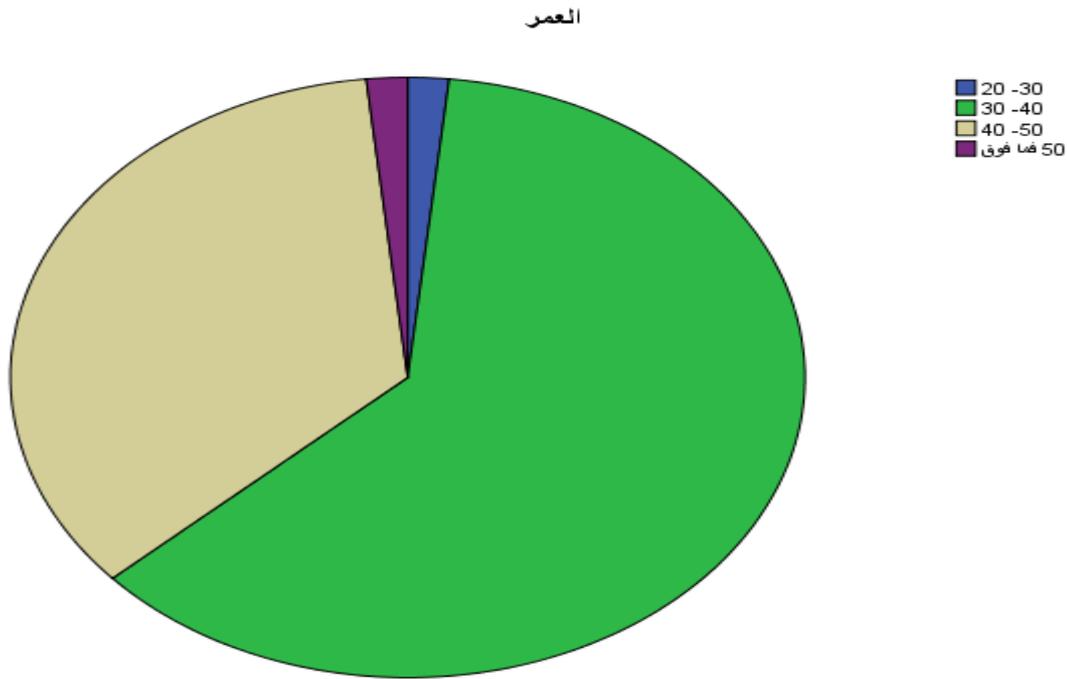
يبين الجدول رقم (6) أن نسبة 68,3% من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 31,7% أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي عينة الدراسة كانت من الذكور، وهذا راجع إلى صعوبة الوظيفة على العنصر النسوي خاصة في التعامل مع طالبي العمل والتنقل إلى أرباب العمل و المصانع لجميع البلديات التابعة لإقليم الوكالة لجمع عروض العمل.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20 إلى 30 سنة	1	1,7 %
	من 30 إلى 40 سنة	37	61,7 %
	من 40 إلى 50 سنة	21	35,0 %
	من 50 سنة فأكثر	01	1,7 %
	المجموع	60	100 %

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

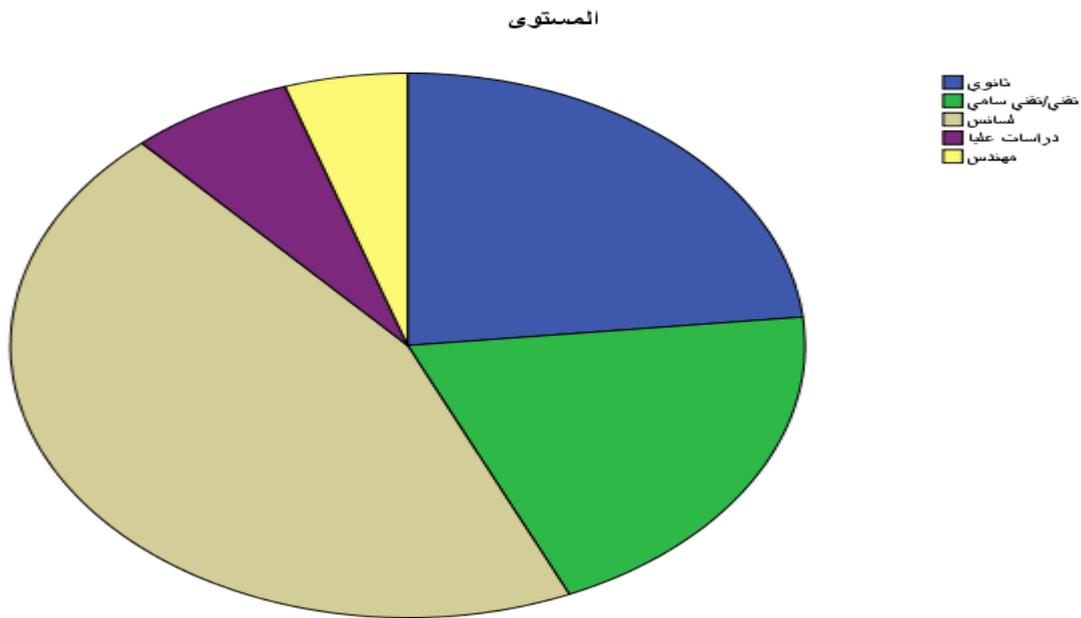
أما بالنسبة لمتغير العمر أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) هي الغالبة بنسبة 61,7 % ، وتليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 35,0 %، والنسبة الأقل كانت للفئتين العمرية (من 20 إلى 30 سنة) و (50 سنة فما فوق) بنسب متساوية وهي نسبة 1,7 %، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
هم من الفئة الشبابية والذين ادمجوا من خلال برامج التشغيل التي سطرتهها الدولة مثل برنامج المساعدة على
الادماج المهني (DAIP) والذي بدأ سنة 2007.

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي	14	23,3%
	تقني و تقني سامي	12	20%
	ليسانس	27	45%
	دراسات عليا	4	6,7%
	مهندس	3	5%
	المجموع	60	100%

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

وفيما يخص المستوى العلمي تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة
الحاصلة على شهادة ليسانس بنسبة 45% ثم تليها الفئة الحاصلة على مستوى الثانوي بنسبة 23,3% وبعدها

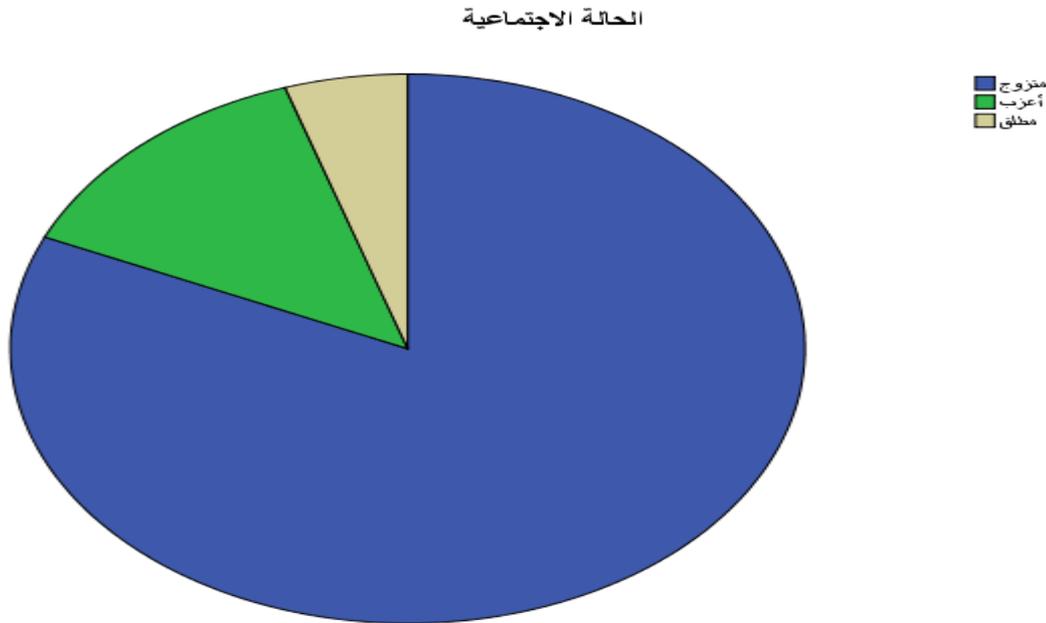
الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الفئة الحاصلة على شهادة تقني وتقني سامي بنسبة 20 % ثم الفئة المتحصلة على شهادة الدراسات العليا بنسبة 6,7% وأخيراً الفئة الحاصلة على شهادة مهندس بنسبة 05 % وهذا راجع الى طبيعة العقود التي أدمج بها معظم العمال في الوكالة الوطنية للتشغيل في إطار الادمج المهني (المستوى الدراسي المطلوب هو ليسانس و مستوى ثانوي مع اختصاص في مراكز التكوين أو مستوى ثانوي).

الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	متزوج	49	81,7 %
	أعزب	8	13,3 %
	مطلق	3	5 %
	أرمل	0	0
	المجموع	60	100 %

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

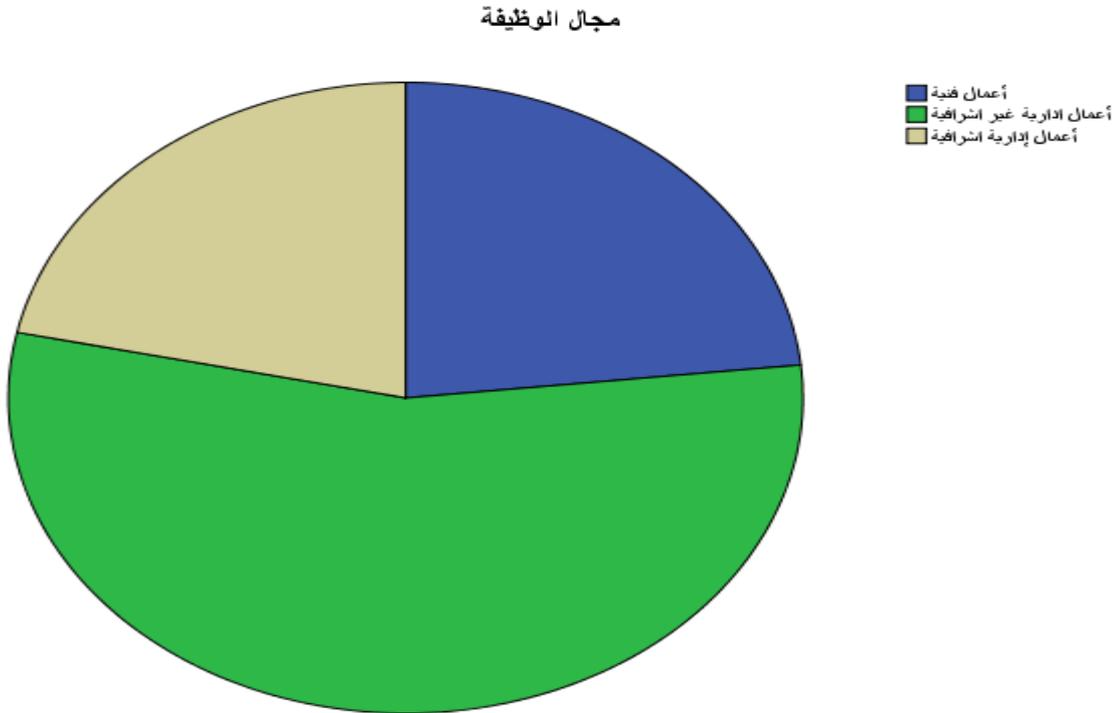
الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أما عن الحالة الاجتماعية فإن النتائج المتحصل عليها تبين أن النسبة الأكبر كانت لعينة الدراسة متزوجين بنسبة 49 %، تليها فئة العزاب بنسبة 8 % وأخيراً فئة المطلقين بنسبة 3 %، وهذا يدل على أن أكبر نسبة تسعى للعمل هي فئة المتزوجين كونهم مسؤولين عن أسرهم والعمل على تحقيق احتياجاتهم وأشباع مختلف الرغبات.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مجال الوظيفة	أعمال فنية	14	23,3 %
	أعمال إدارية غير إشرافية	33	55 %
	أعمال إدارية إشرافية	13	21,7 %
	المجموع	60	100 %

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

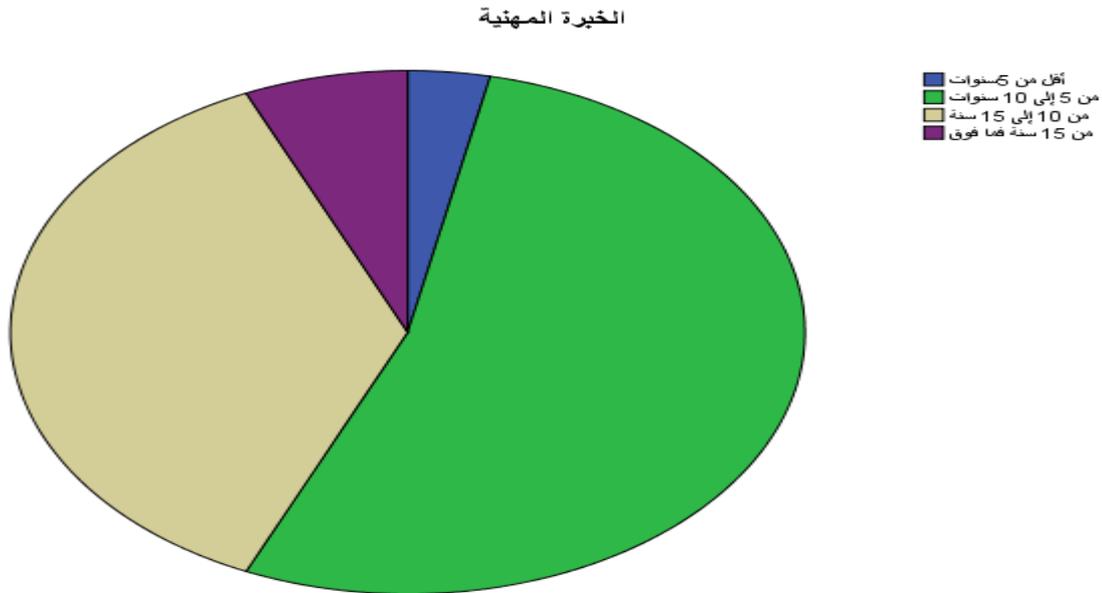
الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أما فيما يخص مجال الوظيفة يبين الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون في وظائف أعمال إدارية غير إشرافيه بنسبة 55% في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون الاعمال الفنية ب 14%، أما نسبة أفراد العينة الذين يتقلدون وظائف أعمال إدارية إشرافيه بلغت 13%، وهذا راجع لعدم وجود ترقيات في المؤسسة.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	3,3%
	من 5 إلى 10 سنوات	32	53,3%
	من 10 إلى 15 سنة	22	36,7%
	15 سنة فما فوق	4	6,7%
	المجموع	60	100%

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وعند ملاحظة الخبرة المهنية لدى الباحثين نجد أن ما نسبته 53,3% من الباحثين لديهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) وتليها (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 36,7%، ثم 15 سنة فما فوق بنسبة 4%، وأخيراً أقل نسبة بـ 2% للفئة التي نقل خبرتهم عن 5 سنوات، ونفس هذه النتائج كون الوكالات المحلية تم افتتاحها منذ حوالي 15 سنة، أين تم توظيف العمال في إطار الاندماج المهني ثم اندماجهم عن طريق عقود دائمة وغير دائمة، أما بالنسبة للفئة 15 سنة فما فوق فأغلبهم كانوا يعملون في الوكالة الولائية، أما عن الفئة التي تنتمي إلى 15 سنة فما فوق فمعظمهم حرجوا إلى التقاعد.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغروف سمرنوف)

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (09) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $\text{sig} > 0.05$ وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (12) اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغروف سمرنوف Kolmogrov _Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	0,995	0,275
أداء العاملين	0,921	0,365

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

ثالثاً: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المتغيرين

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير الرضا الوظيفي في أداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها، نستعرض في هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على متوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

1- الرضا الوظيفي:

يتكون من 28 عبارة، حيث يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وتقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما يلي:

- من 1 إلى 2,5 دالاً على مستوى منخفض من القبول.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- من 2,5 إلى 3,5 دالا على مستوى متوسط من القبول.

- من 3,5 إلى 5 دالا على مستوى مرتفع من القبول.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	أشعر بالانتماء الى المنظمة التي أعمل بها	3,73	0,918,	3	مرتفع
2	يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة	3,32	1.081	9	متوسط
3	المنصب الذي أشغله يتماشى مع القدرات والمهارات التي اكتسبها	3,58	1,078	5	مرتفع
4	يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل بها	3,78	1,166	2	مرتفع
5	يحقق لك العمل الذي تقوم به الاحترام وتقدير الذات	3,53	1,065	6	مرتفع
6	يوجد استثمار للقدرات العلمية والخبرات في العمل	2,68	1,186	11	متوسط
7	توجد روح المساندة الشخصية وعلاقة ودية بين المسؤولين والمشرفين في العمل والعمال	3,47	1,016	8	متوسط
8	يمكننا الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	2,30	1.013	15	منخفض
9	توجد حلقة اتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال	3.65	1.102	4	مرتفع
10	يوجد اتصال بين العمال فيما بينهم	3.92	0.926	1	مرتفع
11	هناك تشجيع الأعمال الإبداعية للعمال التي تحسن وتطور في العمل	1.72	0.993	21	منخفض
12	توجد درجة من الاستقلالية وحرية التصرف	2.20	1.171	17	منخفض
13	توجد مشاركة العمال في صنع القرارات	1.77	1.064	20	منخفض
14	يوجد تشجيع للعمل الجماعي في المنظمة	2.57	1.031	13	متوسط
15	يتم العمل بيني وبين أعضاء جماعة العمل وفق التعاون المتبادل	3.58	0.889	5	مرتفع
16	يتفهم العاملون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض	3.22	0.993	10	متوسط
17	سبق وان تلقيت مكافآت تتناسب مع الجهد المبذول	1.22	0.666	25	منخفض
18	يتناسب الاجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	2.17	1.167	18	منخفض
19	يتناسب الاجر مع العمل الذي أقوم به	2.42	1.183	14	منخفض
20	هناك تحفيزات مادية للعمال في المنظمة	1.35	0.709	23	منخفض
21	هناك تحفيزات معنوية للعمال في المنظمة	1.37	0.712	22	منخفض

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

منخفض	24	563.0	1.23	توجد تفرقيات أفقية وعمودية في المنظمة	22
متوسط	9	1.310	3.25	الظروف المادية ملائمة للعمل (إضاءة، تهوية، مكان العمل، ..)	23
متوسط	7	0.948	3.48	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	24
منخفضة		1,195	2,28	توجد عدالة تنظيمية في المنظمة (عدالة في الأجور، الترقيات، تقسيم المهام، ..)	25
منخفض	19	0.846	1.78	النسبة المقطعة من الراتب للتأمين الصحي مناسبة	26
منخفض	18	1.122	2.17	يوفر العمل خدمات صحية ومزايا إضافية	27
منخفض	16	1.144	2.25	الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة	28
متوسط	12	0.494	2,64	التابع المستقل الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد طالبة بالأعتماد على برنامج SPSS V17 الاحصائي.

يوضح الجدول أن إجابات أفراد العينة لعبارات الرضا الوظيفي بمستوى أهمية متوسطة، وذلك بمتوسط كلي قدره 2,64 وانحراف معياري قدره 0,494، والذي يفسر تباعد إجابات أفراد عينة الدراسة.

فقد كانت إجاباتهم محصورة بين 1,22 و 3,92 والتي نلخصها كما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.73 بمستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم يشعرون بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.32 بمستوى أهمية متوسط، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن الأفراد العاملين باختلاف الوكالات تختلف آراءهم عن تنسيق بين المصالح داخل المؤسسة (أي وجود وكالات يوجد فيها تنسيق وأخرى لا يوجد فيها).
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.58 بمستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على هذه العبارة، والذي يدل على أن معظم العاملين يشغلون مناصب تتماشى مع قدراتهم ومهاراتهم المكتسبة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.78 بمستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على هذه العبارة، والذي يدل على أنهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي في عملهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.53 بمستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على هذه العبارة، والذي يدل على أن الأفراد راضيين عن عملهم لأنه يحقق لهم الاحترام وتقدير الذات.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 2.68 بمستوى أهمية متوسط، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين أو غير متأكدين من وجود استثمار للقدرات العلمية والخبرات في العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3.47 بمستوى أهمية متوسط، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين أو غير متأكدين من وجود روح المساندة الشخصية من المشرفين والمسؤولين في العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 2.30 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين عن إمكانية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3.65 بمستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم راضيين وأنه توجد حلقة اتصال بين المشرفين المباشرين والعمال في الوكالات.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3.92 بمستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم راضيين ويوجد اتصال بين العمال فيما بينهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 1.72 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين عليها، ويؤكد عدم وجود تشجيع الأعمال الإبداعية للعمال التي تحسن وتطور في العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي 20.20 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين من عدم وجود درجة من الاستقلالية وحرية التصرف في العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 13 يساوي 1.77 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين من عدم وجود مشاركة العمال في صنع القرارات.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 يساوي 2.57 بمستوى أهمية متوسطة، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير متأكدين من وجود تشجيع العمل الجماعي في المنظمة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 15 يساوي 3.58 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة متأكدين من فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم راضيين، وأنه يوجد العمل بين أعضاء جماعة العمل وفق التعاون المتبادل بينهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 يساوي 3.22 بمستوى أهمية متوسط، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير متأكدين من وجود تفهم العاملين لمواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 17 يساوي 1.22 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين، ويؤكدون عدم استقادتهم وتلقيهم مكافآت تتناسب مع الجهد المبذول في العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 18 يساوي 2.17 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضونه لأنه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 19 يساوي 2.42 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضونه لأنه لا يتناسب مع العمل الذي يقومون به.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 20 يساوي 1.35 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين لعدم وجود تحفيزات مادية للعمال في المنظمة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 21 يساوي 1.37 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين لعدم وجود تحفيزات معنوية للعمال في المنظمة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 22 يساوي 1.23 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين لعدم وجود الترقيات الأفقية والعمودية في المنظمة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 23 يساوي 3.25 بمستوى أهمية متوسطة، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين من فقرات هذه العبارة، والذي يدل على اختلاف الآراء لاختلاف أماكن العمل في الوكالات.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 24 يساوي 3.48 بمستوى أهمية متوسطة، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين من فقرات هذه العبارة، والذي يدل على اختلاف في العمال في حد ذاتهم من حيث الالتزام بمواقيت العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 25 يساوي 2,28 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين عن عملهم لأنه لا توجد عدالة تنظيمية في المنظمة (عدالة في الأجور، الترقيات، تقسيم المهام، المكافآت) مقارنة بمنظمات أخرى في نفس القطاع.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 26 يساوي 1.78 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين عن اقتطاعات التأمين الصحي من الراتب.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 27 يساوي 2.17 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين عن الخدمات الصحية والمزايا الإضافية (كالخدمات الاجتماعية، البرامج الصحية... وغيرها)

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 28 يساوي 2.25 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنهم غير راضيين الراتب الذي سيحصلون عليه بعد التقاعد لأنه لا يوفر لهم حياة كريمة ولا يشبع حاجاتهم.

عند تفسير هذه النتائج نجد أن مستوى القبول العام لمتغير الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمستوى قبول عبارات الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي جاءت كما يلي.

- نجد رضا وظيفي لدى العمال في وكالات التشغيل بمستوى قبول مرتفع في الجدول من خلال ستة عبارات من بين 28 عبارة وهي: الانتماء للوظيفة، المنصب يتلاءم وقدرات ومهارات العاملين، الاستقرار الوظيفي، تحقيق العمل للعمال الاحترام والتقدير، وجود الاتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال، وجود اتصال بين العمال فيما بينهم والعمل الجماعي بين اعضاء الجماعة،

في حين كان الرضا بمستوى متوسط لدى العاملين في سبعة عبارات المتمثلة في التنسيق بين المصالح في المؤسسة، استثمار القدرات العلمية و الخبرات في العمل، روح المساندة الشخصية للمسؤولين والمشرفين في العمل، تشجيع العمل الجماعي في المنظمة، تفهم العمال لمواقف ووجهات نظر بعضهم البعض، الظروف المادية للعمل، ساعات العمل ومواعيد الدوام وهو ما يفسر اختلاف اجابات العمال عن هذه العبارات لاختلاف مناخ العمل

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات من وكالة لأخر خاصة فيما يتعلق بعلاقات العمل بين المشرفين المباشرين و العمال و العمال في حد ذاتهم، لاختلاف نمط القيادة من بيروقراطي الى اوتوقراطي وغيرها.

فيما كان مستوى الرضا الوظيفي منخفض في 13 عبارة والتي تشمل الأجر والحوافز الترقية الاتصال بالمستويات العليا، المشاركة في صنع القرارات، الخدمات والمزايا الاضافية التي تقدمها المنظمة، وهي نتائج غير مرضية لغالبية الفئات والأصناف في المؤسسة.

2- أداء العاملين:

يتكون من 20 عبارة، حيث يوضح الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وتقرر ان يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الثبات لمتغير أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
29	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعملتي	4.22	0.454	2	مرتفعة
30	ألتزم باحترام توقيت العمل	4.17	0.493	4	مرتفعة
31	أعتمد على نفسي في انجاز عملي	4.12	0.524	6	مرتفعة
32	أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلفة بها بكفاءة وفعالية	4.20	0.443	3	مرتفعة
33	أحرص على تحسين مستوى الأداء	4.38	0.524	1	مرتفعة
34	لديك ادراك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج المترتبة عن ذلك العمل	4.03	0.637	9	مرتفعة
35	لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهك في العمل بموضوعية ودقة	4.15	0.515	5	مرتفعة
36	لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة	4.15	0.709	5	مرتفعة
37	لديك القدرة على التواصل وتقنيات التواصل	4.07	0.660	8	مرتفعة
38	لديك قدرة على التأثير في أفعال وسلوك الآخرين في العمل	3.57	0.851	12	مرتفعة
39	لديك القدرة على تسيير وإدارة نفسك ووقتك	3.92	0.645	10	مرتفعة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مرتفعة	11	0.613	3.88	الحرص على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاولة الامام بها وتوظيفها لخدمة العمل والمنظمة	40
مرتفعة	7	0.829	4.08	العمل على تطوير المعارف والمهارات الخاصة بشكل مستمر	41
مرتفعة	10	0.804	3.88	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهم إضافية في العمل.	42
منخفضة	15	0.948	2.32	يوجد في العمل اعتراف بالأداء الجيد	43
متوسطة	13	1.190	3.20	تعمل المنظمة على تحسين مستوى الأداء من خلال برامج التكوين	44
متوسطة	14	0.993	2.78	تتم عملية تقييم الأداء بطريقة موضوعية وبأسس علمية ومعايير واضحة دون تحيز.	45
منخفضة	16	1.117	2.20	أنت راض عن تقييم أدائك من طرف رئيسك	46
منخفضة	18	0.962	1.70	يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم	47
منخفضة	17	0.860	1.86	هناك معايير وطرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	48
مرتفع		0.40291	3.4835	المستوى العام لأداء العاملين	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V17

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن هناك أداء في الوكالات بدرجة أهمية متوسطة وبمتوسط حسابي قدر ب: 3,4835، وانحراف معياري 0.40291 أي أن اجابات عينة الدراسة متجانسة إلى حد كبير، كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (1.70 و 4.38) ويمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 29 يساوي 4.22 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين يلتزمون بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعملهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 30 يساوي 4.17 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين يلتزمون بتوقيت العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 31 يساوي 4.12 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين يعتمدون على أنفسهم في إنجاز أعمالهم.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 32 يساوي 4.20 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين يقومون بتأدية المهام و الأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 33 يساوي 4.38 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين يحرصون على تحسين أدائهم في العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 34 يساوي 4.03 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لديهم ادراك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج المترتبة عن ذلك العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 35 يساوي 4.15 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لديهم القدرة على حل المشكلات التي تواجهك في العمل بموضوعية ودقة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 36 يساوي 4.15 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لديهم القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 37 يساوي 4.07 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لديهم القدرة على التواصل ويملكون تقنيات التواصل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 38 يساوي 3.57 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لديهم القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 39 يساوي 3.92 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لديهم القدرة على تسيير وقتهم وإدارة أنفسهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 40 يساوي 3.88 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين يحرصون على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاولة الالمام بها وتوظيفها لخدمة العمل والمنظمة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 41 يساوي 4.08 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين يعملون على تطوير معارفهم ومهاراتهم الخاصة بشكل مستمر .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 42 يساوي 3.88 بمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لديهم القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهام إضافية في العمل .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 43 يساوي 2.32 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أنه لا يوجد اعتراف بأداء العاملين الجيد في الوكالات .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 44 يساوي 3.20 بمستوى أهمية متوسطة، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن برامج التكوين في المؤسسة قليلة ولا تشمل جميع العاملين .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 45 يساوي 2.78 بمستوى أهمية متوسطة، مما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن عملية التقييم الأداء بطريقة تختلف من وكالة لأخرى، هناك من تقوم على أسس موضوعية وأخرى بتحيز المشرفين على التقييم لأفراد دون آخرين .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 46 يساوي 2.20 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن نظام التقييم المطبق في وكالات التشغيل لولاية بسكرة لا يحقق درجة عالية من الرضا بالنسبة للعاملين .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 47 يساوي 1.70 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن العاملين لا يشاركون في وضع معايير تقييم الأداء في المنظمة .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 48 يساوي 1.86 بمستوى أهمية منخفضة، مما يدل على أن افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، والذي يدل على أن الادارة العليا لا تولي اهتمام بتطبيق أو متابعة عملية تقييم العاملين في الوكالات .

ما يفسر هذه النتائج أن العاملين بالوكالات التابعة لولاية بسكرة يلتزمون بالأداء الجيد ويحاولون تحسينه ويعملون أكثر للحصول على تقييم لأدائهم يكون يتوافق مع جهودهم ويزيد من رضاهم .

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وبالتالي على المؤسسة الحفاظ على الأداء الجيد للعاملين والعمل على تحسينه من خلال تكثيف برامج التكوين وتقديم حوافز مادية ومعنوية وتحسين ظروف العمل.

المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها

أولاً: اختبار فرضية الدراسة.

من أجل اختبار العلاقة بين متغير الرضا الوظيفي وأداء العاملين تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15) معامل الارتباط بيرسون بين متغير الرضا الوظيفي وأداء العاملين

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
		أداء العاملين	
1	الرضا الوظيفي	0.149	0,255

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V17

اختبار فرضية الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائجها واقتراحات:

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها بمقدار 0.149 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يجعلنا نرفض هذه الفرضية، وهو ما يفسر ما تناولناه في الجانب النظري في العنصر الثالث من المطلب الثالث في المبحث الثالث وهو علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الاتجاه الثالث الذي يفترض في هذه الحالة عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، أين يكون مستوى الرضا الوظيفي منخفض عن مستوى أداء العاملين كون العمال مضطرين للعمل وهم غير راضيين عنه خوفاً من الفصل أو العقوبات التي ستأثر سلباً على التزاماتهم المعيشية بالدرجة الأولى كون أغلبية الفئة المدروسة هم مسؤولين عن أسر.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها، حيث تعرفنا على الوكالة الوطنية للتشغيل بشكل عام كونها المنظمة الأم وهيكلها التنظيمي، وتعرفنا على هيكلها المركزية وهيكلها المحلية، و تعرفنا على الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية للتشغيل التابعة لها أين قمنا بالدراسة الميدانية، ومن ثم قمنا بتوزيع الاستبانات على العاملين من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين " بعدما قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V 17 ، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضية الدراسة توصلنا إلى عدم قبولها وخلصنا إلى عدم وجود أثر ذو دلالة للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بالوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية للتشغيل التابعة لها.

قامت دراستنا بالبحث عن أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات التابعة لها، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، أين كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا إلى قسمين، الأول خاص بالجانب النظري و الثاني خاص بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك العناصر الإنتاجية وأساس نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- لا يزال مفهوم الرضا الوظيفي موضوع جدال و نقاش بين الباحثين ، نظرا لتعدد المجالات العلمية التي تتاولته كعلم الاجتماع، وعلم النفس ، إضافة إلى الخاصية الذاتية التي يتميز بها هذا الموضوع .
- على الموظف أن يوازن بين البقاء في عمل هو غير راض عنه وبين شبح البطالة، وأن يعلم أن تحمل المعانات الناتجة عن عدم الرضا أخف من معانات البطالة وما سببها من آثار نفسية واستقرار حياته الاجتماعية.
- الأجر لا يمثل مصدر اشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفره لا يسبب الرضا وإنما يمنع مشاعر الاستياء من أن يستحوذ على العامل، وبالتالي توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي والعكس، فالأجر وسيلة لاشباع الحاجات الاجتماعية.

الخاتمة العامة

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.
- إن رضا العاملين عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين باستخدام طريقتين هما: المقاييس الموضوعية التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل....) والمقاييس الذاتية التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) وهذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.
- هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن أثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الموظف.
- إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل وحصوله على حوافز ذات قيمة بالنسبة له.
- يعد مفهوم أداء العاملين مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة والفرد نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها و نجاح الفرد.
- يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد
- عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.
- توجد معايير عديدة لتقييم أداء العاملين يقارن بها أدائهم الفعلي وهي نوعان، النوع الأول يتمثل في العناصر والتي تشمل الخصائص و السمات والامكانيات والقدرات.....الخ والتي يجب ان يتحلى بها الموظف

الخاتمة العامة

في عمله وسلوكه لأداء عمل ناجح، والنوع الثاني هو معدلات الأداء والتي يتم بواسطتها مقارنة العمل المنجز للعامل الموظف مع المعدل المحدد وتكون من خلال: الكمية، النوعية، الوقت، التكلفة.

- هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، حيث توصلنا من خلال دراستنا أنه توجد ثلاث حددت نوع العلاقة بينهما وهي كالاتي: الاتجاه الأول يدعي أن الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء العاملين والعكس صحيح، الاتجاه الثاني يدعي أن أداء العاملين يؤدي لزيادة الرضا الوظيفي لديهم، والاتجاه الثالث يدعي عدم وجود علاقة معينة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي.

2- النتائج التطبيقية:

أما فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية للتشغيل التابعة لها، وفيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة :

- جاء مستوى القبول العام لمتغير الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي 2,64.

- أما بالنسبة لعبارات الاستبيان فقد كانت كما يلي:

وجد مستوى قبول مرتفع لعبارات الاستبيان للرضا وظيفي لدى العمال في وكالات التشغيل من خلال ستة عبارات من بين 28 عبارة وهي: الانتماء للوظيفة، المنصب يتلاءم وقدرات ومهارات العاملين، الاستقرار الوظيفي، تحقيق العمل للعمال الاحترام والتقدير، وجود الاتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال، وجود اتصال بين العمال فيما بينهم والعمل الجماعي بين اعضاء الجماعة.

في حين كان الرضا بمستوى متوسط لدى العاملين في سبعة عبارات المتمثلة في التنسيق بين المصالح في المؤسسة، استثمار القدرات العلمية و الخبرات في العمل، روح المساندة الشخصية للمسؤولين والمشرفين في العمل، تشجيع العمل الجماعي في المنظمة، تفهم العمال لمواقف ووجهات نظر بعضهم البعض، الظروف المادية للعمل، ساعات العمل ومواعيد الدوام وهو ما يفسر اختلاف اجابات العمال عن هذه العبارات لاختلاف مناخ العمل من وكالة لأخر خاصة فيما يتعلق بعلاقات العمل بين المشرفين المباشرين والعمال و العمال في حد ذاتهم، لاختلاف نمط القيادة من بيروقراطي الى اوتوقراطي وغيرها.

الخاتمة العامة

- فيما كان مستوى الرضا الوظيفي منخفض في 13 عبارة والتي تشمل الأجر والحوافز الترقية والاتصال بالمستويات العليا، المشاركة في صنع القرارات، الخدمات والمزايا الإضافية التي تقدمها المنظمة، وهي نتائج غير مرضية لغالبية الفئات والأصناف في المؤسسة.

- جاء مستوى القبول العام لمتغير أداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي 3,4835 ، حيث نجد مستوى قبول مرتفع لعبارات الاستبيان للأداء لدى العمال في وكالات التشغيل من خلال 14 عبارات من بين 20 عبارة وهو ما يفسر أن العاملين بالوكالات التابعة لولاية بسكرة يلتزمون بأداء جيد ويحاولون تحسينه ويعملون أكثر للحصول على تقييم لأدائهم يكون يتوافق مع جهودهم ويزيد من رضاهم. في حين جاءت 4 عبارات منخفضة و 2 عبارات متوسطة.

- لا توجد أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي وأداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها عند مستوى دلالة $a=0.05$ ، وهو ما يؤكد ما تناولناه في الجانب التطبيقي في علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الاتجاه الذي يرى أنه لا توجد علاقة معينة بين الرضا الوظيفي و الأداء في الحالة الأولى التي تفسر انخفاض مستوى الرضا لدى العمال و ارتفاع مستوى الأداء كون الأفراد العاملين يكونون في حالة عدم رضا ولكنهم مضطرون للعمل وفق معدلات أداء محددة خوفا من الفصل أو العقاب والخصم في رواتبهم كون معظم العينة المدروسة لديهم ارتباطات أسرية ملزمون بتلبية حاجاتهم.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشري من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية

الخاتمة العامة

- إزالة عوائق الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والعاملين ومحاولة التقرب منهم.
- استثمار قدرات العمال العلمية وخبراتهم في العمل.
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل بين المسؤولين والمشرفين عن العمل والعمال وتشجيع العمل الجماعي.
- تشجيع الأعمال الإبداعية للعمال التي تحسن وتطور من العمل في وكالات التشغيل.
- توفير تحفيزات مادية ومعنوية تتناسب مع الجهد المبذول للعمال.
- فتح ترقيات عمودية وأفقية للعمال.
- توزيع المناصب تتماشى مع قدرات ومهارات العمال.
- تحسين وتطوير ظروف العمل وتوفير الجو الملائم والامكانيات المناسبة للعمل بارتياح.
- تحسين الخدمات الاجتماعية بحيث تكون بمستوى باقي المنظمات في نفس القطاع
- إقامة عدالة تنظيمية داخلية وخارجية تكون بمستوى موازي مع منظمات قطاع التشغيل والضمان الاجتماعي من حيث الأجور والحوافز والترقيات وظروف العمل وغيرها.
- إعداد برامج تكوين لتحسين مستوى أداء العاملين في وكالات التشغيل.

الأفاق التي يقترحها البحث:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهاية عن موضوع أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، لتوسع مفاهيمه وامكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، وبهذا الصدد نقترح عددا من الدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين.
- أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي
- الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين
- الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين

قائمة المراجع

- 1) هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 2) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزرا ريطه -الإسكندرية 2003.
- 3) محمد السعيد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر مصر.
- 4) أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية
- 5) عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد 3 و4.
- 6) مروان أحمد حويجي أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- 7) عبد الحكم أحمد الخزامي، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي، دار الفجر للنشر والتوزيع
- 8) هند لبصير، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، 2015-2016.
- 9) زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 10) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 11) رفعت عبد الحليم الفاعوري، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014.
- 12) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 13) علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 14) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 1999.

- 15) جلال إبراهيم العبد ونهال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
- 16) ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18
- 17) زين الدين عدودة، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مذكرة نيل شهادة الماستر تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 18) هاجر موسي، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 19) بلخيري سهام، عشيط حنن، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011.
- 20) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 21) برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
- 22) مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل الأداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس، 2007/2008.
- 23) عبد الرحمن عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، جامعة بسكرة، 2014/2015.
- 24) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 25) عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 26) محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 27) عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، 2008.
- 28) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط1 دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.

- 29) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003.
- 30) عبد الحكم أحمد الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول)، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 31) حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 32) مؤمن شرف الدين. دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"
- 33) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار جرير للنشر والتوزيع. الأردن. 2013.
- 34) شريف محروس السيد الحلبي، العوامل المؤثرة على التحيز في الإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم قطاع غزة، دراسة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- 35) <https://www.maaal.com/archives/17/04/2019>، تعرف على أهم العوامل التي تؤثر على أداء موظفيك.
- <https://www.weziwezi.com> / 17/04/2019 (36)
- <http://www.attatwir.com> 17/04/2019 (37)
- 38) علاء الدين خليل، محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2007،
- 39) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005.
- 40) خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية، الأردن، دار وسائل النشر والطباعة، 2003.
- 41) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شركة البراء للتوزيع، مصر، 1998.
- 42) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر الأردن 2011.
- 43) بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2008/2007.

- 44) نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 45) عبد الله بلوناس، مقال تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، social and human sciences review مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2019/04/19- www.asjp.cerist.dz/en/article/51177
- 46) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
- 47) مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندري مصر، 2007.
- 48) أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014.
- 49) عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق-المجلد 25، العدد (4+3) 2005.
- 50) مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاق، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاق و التجارية وعلوم التسيير، 2008/2007.
- 51) <https://mawdoo3.com> ، بواسطة: مجد خضر ، 2019/05/20
- 52) عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
اختصاص تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

استبانة البحث

الزميلات والزملاء الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان:

" أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة لها "

"دراسة حالة: الوكالات المحلية والولائية التابعة لولاية بسكرة"

وتهدف الدراسة للتعرف على؟ أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع اجاباتكم تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

الطالبة: أمال لروي

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعمال الوكالة الوطنية للتشغيل، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لإجاباتكم.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 40 إلى 50 سنة من 50 إلى 60 سنة

3- المستوى التعليمي: مستوى ثانوي تقني / تقني سامي ليسانس
 دراسات عليا مهندس

4- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل

5- مجال الوظيفة: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافيه أعمال إدارية إشرافيه

6- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 20 سنة من 15 سنة فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبانة

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بالانتماء الى المنظمة التي أعمل بها					
2	يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة					
3	المنصب الذي أشغله يتماشى مع القدرات والمهارات التي اكتسبها					
4	يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل بها					
5	يحقق لك العمل الذي تقوم به الاحترام وتقدير الذات					
6	يوجد استثمار للقدرات العلمية والخبرات في العمل					
7	توجد روح المساندة الشخصية وعلاقة ودية بين المسؤولين والمشرفين في العمل والعمال					
8	يمكننا الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق					
9	توجد حلقة اتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال					
10	يوجد اتصال بين العمال فيما بينهم					
11	هناك تشجيع الأعمال الإبداعية للعمال التي تحسن وتطور في العمل					
12	توجد درجة من الاستقلالية وحرية التصرف					
13	توجد مشاركة العمال في صنع القرارات					
14	يوجد تشجيع للعمل الجماعي في المنظمة					
15	يتم العمل بيني وبين أعضاء جماعة العمل وفق التعاون المتبادل					
16	يتقهم العاملون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض					
17	سبق وان تلقيت مكافآت تتناسب مع الجهد المبذول					
18	يتناسب الاجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة					
19	يتناسب الاجر مع العمل الذي أقوم به					
20	هناك تحفيزات مادية للعمال في المنظمة					
21	هناك تحفيزات معنوية للعمال في المنظمة					
22	توجد ترقيات أفقية وعمودية في المنظمة					

					الظروف المادية ملائمة للعمل (إضاءة، تهوية، مكان العمل، ..)	23
					ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	24
					توجد عدالة تنظيمية في المنظمة (عدالة في الأجور، الترقيات، تقسيم المهام، ..)	25
					النسبة المقتطعة من الراتب للتأمين الصحي مناسبة	26
					يوفر العمل خدمات صحية ومزايا إضافية	27
					الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة	28

الرقم	أداء العاملين وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعملتي					
2	ألتزم باحترام توقيت العمل					
3	أعتمد على نفسي في انجاز عملي					
4	أقوم بتأدية المهام والأعمال المكلفة بها بكفاءة وفعالية					
5	أحرص على تحسين مستوى الأداء					
6	لديك إدراك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج المترتبة عن ذلك العمل					
7	لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهك في العمل بموضوعية ودقة					
8	لديك القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة					
9	لديك القدرة على التواصل وتقنيات التواصل					
10	لديك قدرة على التأثير في أفعال وسلوك الآخرين في العمل					
11	لديك القدرة على تسيير وإدارة نفسك ووقتتك					
12	الحرص على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاولة الالمام بها وتوظيفها لخدمة العمل والمنظمة					
13	العمل على تطوير المعارف والمهارات الخاصة بشكل مستمر					
14	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز مهم إضافية في العمل.					
15	يوجد في العمل اعتراف بالأداء الجيد					
16	تعمل المنظمة على تحسين مستوى الأداء من خلال برامج التكوين					
17	تتم عملية تقييم الأداء بطريقة موضوعية وبأسس علمية ومعايير واضحة دون تحيز.					
18	أنت راض عن تقييم أدائك من طرف رئيسك					
19	يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم					
20	هناك معايير وطرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة					

ETAT DU PERSONNEL PAR SEX /AWEM BISKRA

AWEM/ALEM	SEXE	
	F	M
AWEM BISKRA	7	11
TOTAL	18	
ALEM BISKRA	9	13
TOTAL	22	
ALEM OULED DJELLAL	5	13
TOTAL	18	
ALEM TOLGA	6	6
TOTAL	12	
ALEM ZRIBET EL OUED	6	6
TOTAL	12	
ALEM EL KANTARA	5	8
TOTAL	13	
TOTAL WILAYA	95	

ETAT DU PERSONNEL PAR POSTE /AWEM BISKRA

POSTE OCCUPE	AWEM DE BISKRA	ALEM DE BISKRA	OULED DJELLEL	TOLGA	ZEO	KANTARA	TOTAL CUMULE
Chef d'études Principal	0	0	1	0	0	0	1
CHEF D'AWEM/ ALEM	1	1	1	1	1	1	6
conseiller principal à l'emploi N2	1	0	0	0	0	0	1
Chargé d'études Principal N1	1	0	0	0	0	0	1
conseiller principal à l'emploi N1	0	2	3	3	2	2	12
Ingénieur d'état en informatique	2	0	0	0	0	0	2
Ingénieur d'état en statistique	1	0	0	0	1	0	2
conseiller à l'emploi N 2	2	1	0	0	0	0	3
conseiller à l'emploi N 1	1	6	3	1	3	4	18
Chargé de la comptabilité et finances N 2	1	0	0	0	0	0	1
conseiller Assistant à l'emploi	2	3	1	0	0	1	7
TS en Informatique	0	1	1	1	1	1	5
Assistant principal à l'emploi	0	0	1	1	0	0	2
Assistant à l'emploi N 2	0	1	0	0	0	0	1
Chauffeur N 2	2	0	0	0	0	1	3
Assistant à l'emploi N 1	0	1	1	2	1	0	5
Agent administratif	1	0	0	0	0	0	1
Chauffeur N 1	0	1	1	0	1	0	3
APS	0	0	2	1	0	1	4
Gardien	2	2	1	0	1	1	7
Agent polyvalent	1	1	1	1	0	0	4
Agent d'entretien	0	2	1	1	1	1	6
TOTAL	18	22	18	12	12	13	95