

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح - الوطاية - بسكرة

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

الأستاذ المشرف:
الهاشمي عباسية

إعداد طالبة
سعاد عبود

...../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

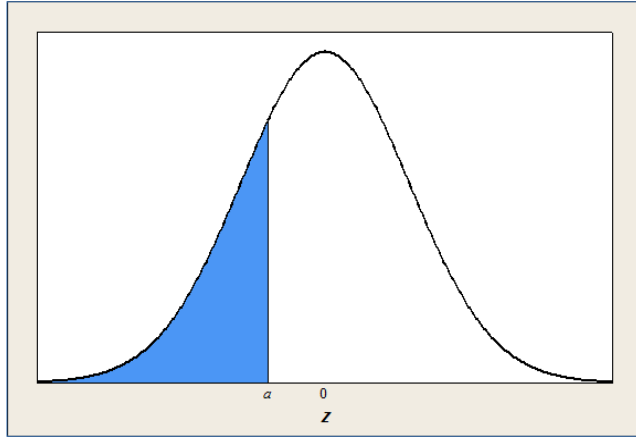


الفصل الأول
الاطار العام للدراسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ
الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ
شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ
وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ
وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ }

الآية: 36 سورة النور



ملحق أ

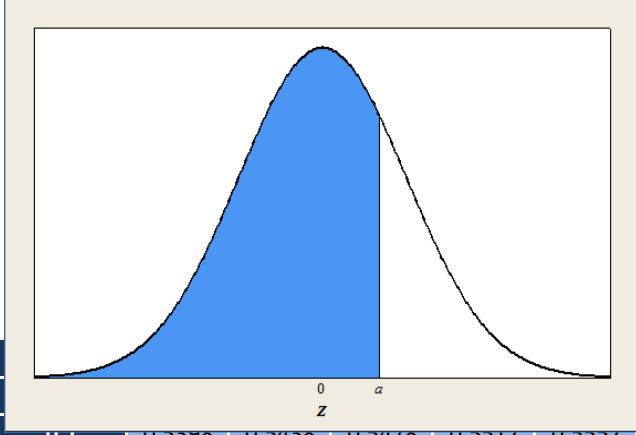
جدول التوزيع الطبيعي القياسي

المساحة المظللة تمثل $\Phi(a) = P(Z < a)$

Z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
-3.5	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002
-3.4	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0002
-3.3	0.0005	0.0005	0.0005	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0003
-3.2	0.0007	0.0007	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0005	0.0005	0.0005
-3.1	0.0010	0.0009	0.0009	0.0009	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0007	0.0007
-3.0	0.0013	0.0013	0.0013	0.0012	0.0012	0.0011	0.0011	0.0011	0.0010	0.0010
-2.9	0.0019	0.0018	0.0018	0.0017	0.0016	0.0016	0.0015	0.0015	0.0014	0.0014
-2.8	0.0026	0.0025	0.0024	0.0023	0.0023	0.0022	0.0021	0.0021	0.0020	0.0019
-2.7	0.0035	0.0034	0.0033	0.0032	0.0031	0.0030	0.0029	0.0028	0.0027	0.0026
-2.6	0.0047	0.0045	0.0044	0.0043	0.0041	0.0040	0.0039	0.0038	0.0037	0.0036
-2.5	0.0062	0.0060	0.0059	0.0057	0.0055	0.0054	0.0052	0.0051	0.0049	0.0048
-2.4	0.0082	0.0080	0.0078	0.0075	0.0073	0.0071	0.0069	0.0068	0.0066	0.0064
-2.3	0.0107	0.0104	0.0102	0.0099	0.0096	0.0094	0.0091	0.0089	0.0087	0.0084
-2.2	0.0139	0.0136	0.0132	0.0129	0.0125	0.0122	0.0119	0.0116	0.0113	0.0110
-2.1	0.0179	0.0174	0.0170	0.0166	0.0162	0.0158	0.0154	0.0150	0.0146	0.0143
-2.0	0.0228	0.0222	0.0217	0.0212	0.0207	0.0202	0.0197	0.0192	0.0188	0.0183
-1.9	0.0287	0.0281	0.0274	0.0268	0.0262	0.0256	0.0250	0.0244	0.0239	0.0233
-1.8	0.0359	0.0351	0.0344	0.0336	0.0329	0.0322	0.0314	0.0307	0.0301	0.0294
-1.7	0.0446	0.0436	0.0427	0.0418	0.0409	0.0401	0.0392	0.0384	0.0375	0.0367
-1.6	0.0548	0.0537	0.0526	0.0516	0.0505	0.0495	0.0485	0.0475	0.0465	0.0455
-1.5	0.0668	0.0655	0.0643	0.0630	0.0618	0.0606	0.0594	0.0582	0.0571	0.0559
-1.4	0.0808	0.0793	0.0778	0.0764	0.0749	0.0735	0.0721	0.0708	0.0694	0.0681
-1.3	0.0968	0.0951	0.0934	0.0918	0.0901	0.0885	0.0869	0.0853	0.0838	0.0823
-1.2	0.1151	0.1131	0.1112	0.1093	0.1075	0.1056	0.1038	0.1020	0.1003	0.0985
-1.1	0.1357	0.1335	0.1314	0.1292	0.1271	0.1251	0.1230	0.1210	0.1190	0.1170
-1.0	0.1587	0.1562	0.1539	0.1515	0.1492	0.1469	0.1446	0.1423	0.1401	0.1379
-0.9	0.1841	0.1814	0.1788	0.1762	0.1736	0.1711	0.1685	0.1660	0.1635	0.1611
-0.8	0.2119	0.2090	0.2061	0.2033	0.2005	0.1977	0.1949	0.1922	0.1894	0.1867
-0.7	0.2420	0.2389	0.2358	0.2327	0.2296	0.2266	0.2236	0.2206	0.2177	0.2148
-0.6	0.2743	0.2709	0.2676	0.2643	0.2611	0.2578	0.2546	0.2514	0.2483	0.2451
-0.5	0.3085	0.3050	0.3015	0.2981	0.2946	0.2912	0.2877	0.2843	0.2810	0.2776
-0.4	0.3446	0.3409	0.3372	0.3336	0.3300	0.3264	0.3228	0.3192	0.3156	0.3121
-0.3	0.3821	0.3783	0.3745	0.3707	0.3669	0.3632	0.3594	0.3557	0.3520	0.3483
-0.2	0.4207	0.4168	0.4129	0.4090	0.4052	0.4013	0.3974	0.3936	0.3897	0.3859
-0.1	0.4602	0.4562	0.4522	0.4483	0.4443	0.4404	0.4364	0.4325	0.4286	0.4247
-0.0	0.5000	0.4960	0.4920	0.4880	0.4840	0.4801	0.4761	0.4721	0.4681	0.4641

ملحق أ

جدول التوزيع الطبيعي القياسي



المساحة المظللة تمثل $\Phi(a) = P(Z < a)$

	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5598	0.5638	0.5678	0.5718	0.5758
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984
3.0	0.9987	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988
3.1	0.9990	0.9991	0.9991	0.9991	0.9992
3.2	0.9993	0.9993	0.9994	0.9994	0.9994
3.3	0.9995	0.9995	0.9995	0.9996	0.9996
3.4	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997
3.5	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998



الفصل الأول
الاطار العام للدراسة



الفصل الثاني
مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي



Abstract

This Study aims at Shedding the light on the role of professional Satisfaction in bettering the performance of the employees of the salt recycling company (el- outaya , biskra), and discovering the best means of enhancing the level of their professional satisfaction .

The sample of the study consisted of permanent employees and contractors at the salt recycling company of el-outaya of all specialties, and the total number was 131 , the questionair was the data collection technique . it was made up of six parts and distributed to 50 members. 42 questionairs were recovred ;which represent 84% of the total number. The study revealed that there is a statistic relationship between the performance of the employees and the satisfaction related to work terms, work relationships, and work condition. The study showed that the level of professional satisfaction of the performance of the employees were average and that the salary, motivations and promotions are not rewarding ; the work relationships are good but its conditions are bad . the study also showed that the employees have high potentials but very poor means.

We have come to a number of recommendations which could , better the level of professional satisfaction at the company; therefore , the performance of the employee, develop the scale of pouymnt implied ate the company .set a sestem for motivations that ensures a fair distribution .stengthen the relationaship between the employees And the employees . modernise and develop full systems of machinery and programs in order to facilitate their tasks. Upgrade the social services in all the fields not only transportation and without exceptions.



الفصل الرابع

دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح بالوطاية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ملحد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير



الموضوع:

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركبة تكوير الملح - بالوطاية -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستير في مجال العلوم الاقتصادية للتسيير والعلوم التجارية
مسار علوم التسيير , تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرّف:
هاشمي عبادسة .

إعداد الطالبة:
سعاد محبود

الموسم الجامعي: 2010 - 2011

مقدمة

مقدمة

تعيش المنظمات اليوم في محيط كثير التقلبات، سريع التغيرات والتحوليات، يتميز بالتعقيد والديناميكية وعدم اليقين، وفي ظل العولمة والشمولية، لم تعد المنظمات تواجه المتغيرات المحلية فحسب بل أصبحت في مواجهة المتغيرات الدولية كذلك .

إزاء هذه التحولات أصبحت المنظمة في موقف صعب للغاية، حيث لم يعد يكفيها الأداء العادي لضمان بقائها في السوق، مما يدفعها إلى تحسين أدائها باستمرار، إلى درجات تتفوق بها على المنافسين، وترقى إلى المستوى العالمي.

ونظرا لكون أداء العنصر البشري هو الأساس الذي يبني عليه أداء المنظمة ككل، فقد صار لزاما على المنظمة تحسين أداء العاملين بها.

إن العنصر البشري هو المورد الحقيقي والقوة الدافعة لأي منظمة، وما المورد المادية إلا عوامل مساعدة، فهو الذي يفكر وينظم، ويخطط ويراقب، وهو الذي يدير ويدار، وهو من يقوم بإحداث التغيير والتطوير والإبداع و الابتكار.

ومهما تصاعدت تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وظهور الذكاء الصناعي و النظم الخبيرة، يظل المورد البشري محتكرا الدور الأساسي في المنظمة، وهذا بما يملكه من معارف ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل .

نتيجة لذلك (الدور الأساسي للمورد البشري) اتضح ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل أكثر على تنميتها وتطويرها، وترشيد استغلال إمكانياتها وقدراتها ومعارفها ومهاراتها، بما يضمن تحسين أدائها.

لكن العديد من التجارب والدراسات أظهرت أن الاهتمام بتنمية الجانب الفني للمورد البشري لوحدته غير كاف لتحسين أداء العاملين بالمنظمة، بل لابد من الاهتمام كذلك بالجوانب السلوكية لما لها من تأثير مباشر على أداء الأفراد .

لذلك تزايد الاهتمام بسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، لمحاولة توجيهه بما يضمن تحسين أدائهم لأن سلوك الفرد يتضمن خصائص يصعب التحكم فيها، ففي حين أن الموارد المادية يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بطرق مختلفة، فإن الموارد البشرية يصعب التعامل معها وفهم سلوكها، نظرا لتعدد التغيرات وتشابك العلاقات التي تحكم هذا السلوك ،مما يصعب التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها من جهة أخرى فقد كان لانفتاح وتداخل علوم التسيير على العلوم الأخرى (كعلم الاجتماع وعلم النفس مثلا) أثر كبير في فهم سلوك العاملين في المنظمة، وبروز فلسفة جديدة للتسيير تسعى إلى فهم هذا السلوك، ومن ثم التأثير فيه وتوجيهه بما يضمن زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم .

في هذا الإطار يعد مفهوم الرضا الوظيفي من بين ابرز المفاهيم المرتبطة بسلوك الأفراد والذي كان موضوع بحث ودراسة لدى كثير من الباحثين والمسيرين، وذلك بغية تحديد مفهومه ودراسة علاقته بأداء العاملين.

إن البحث في هذه العلاقة - أداء العاملين والرضا الوظيفي - ينبع أساسا من الرغبة في تحسين أداء المنظمة ككل، وذلك من خلال الحصول على أحسن أداء ممكن للفرد، حيث سنعتمد على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كمؤشرات لرضا العاملين.

لذلك بات الاهتمام بتنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة، وتنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين وإيجاد الدافع لتوجيه سلوكهم، لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم من المهام الأساسية لوظيفة الموارد البشرية.

من جانب آخر أصبح ضعف أداء العاملين ظاهرة شبة عامة، تعاني منها اغلب مؤسساتنا الجزائرية حيث تقف حجر عثرة أمام أي تجديد أو تغيير تقوم به هذه المؤسسات، فرغم كل الإصلاحات المتتالية التي قامت بها الدولة لمواجهة هذه الظاهرة ظل أداء العاملين في مؤسساتنا ضعيفا.

الإشكالية

ومن هذا المنطلق رأينا أنه يجب البحث عن الأسباب الرئيسية والتي تدفع العاملين للرضا عن العمل، واقتراح الحلول الكفيلة بتقليص ظاهرة عدم الرضا، و على ضوء ما سبق ذكره، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال التالي:

ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ؟
للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين بالمنظمة ؟
- 2- هل توجد علاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين بالمنظمة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين بالمنظمة ؟

فرضيات الدراسة

بجستار الكراسي

في إطار سعينا للإجابة عن الإشكالية وعن التساؤلات الفرعية يمكن أن نطلق من الفرضية الرئيسية التالية: للرضا الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

- ويمكن التحقق من الفرضية الرئيسية بالفرضيات الفرعية التالية :
- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين في المنظمة.
 - 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين في المنظمة.
 - 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين في المنظمة.

أهداف الدراسة

اهداف الدراسة

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- التعرف بالرضا الوظيفي والوقوف على العوامل الأكثر تأثيرا عليه سلبا أو إيجابا
- التعرف على طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين .
- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين .
- التعرف على حالات عدم الرضا لمحاولة علاجها حاضرا وتفاديها مستقبلا .
- تعريف المسيرين بمنافع الرضا الوظيفي وسبل تحقيقه

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :
- لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في بقاء المنظمة و استمراريتها
- زيادة الاهتمام بالسلوك الإنساني باعتباره المحدد الأساسي لأي عمل يقوم به الفرد.
- تغيير النظرة للموارد البشرية من الدور التقليدي والوظيفة الاستشارية إلى الدور الريادي والوظيفة الإستراتيجية، لكون هذه الموارد مصدرا لأية ميزة تنافسية تحققها المنظمة، لأنها المورد الوحيد غير القابل للتقليد ولا للتحويل.
- تعذر تطبيق نماذج تسيير الموارد البشرية الجديدة (تسيير المهارات تسيير المعارف، الاستثمار في الرأس المال البشري ..الخ) إذا عرفنا كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسساتنا، وكيف يمكن التغلب على عوامل عدم الرضا لديه.

متغيرات الدراسة

مجموعات الدراسة

1- المتغير المستقل: الرضا الوظيفي

يتم قياس هذا المتغير من خلال العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و المتمثلة فيما يلي :

- العوامل المرتبطة بشروط العمل (الأجر ، الحوافز و المكافآت، الترقيية)
- العوامل المرتبطة بظروف العمل (ساعات العمل ، ظروف العمل المادية ، الخدمات الاجتماعية)
- العوامل المرتبطة بعلاقات العمل (العلاقة مع الرئيس ، العلاقة مع الزملاء)

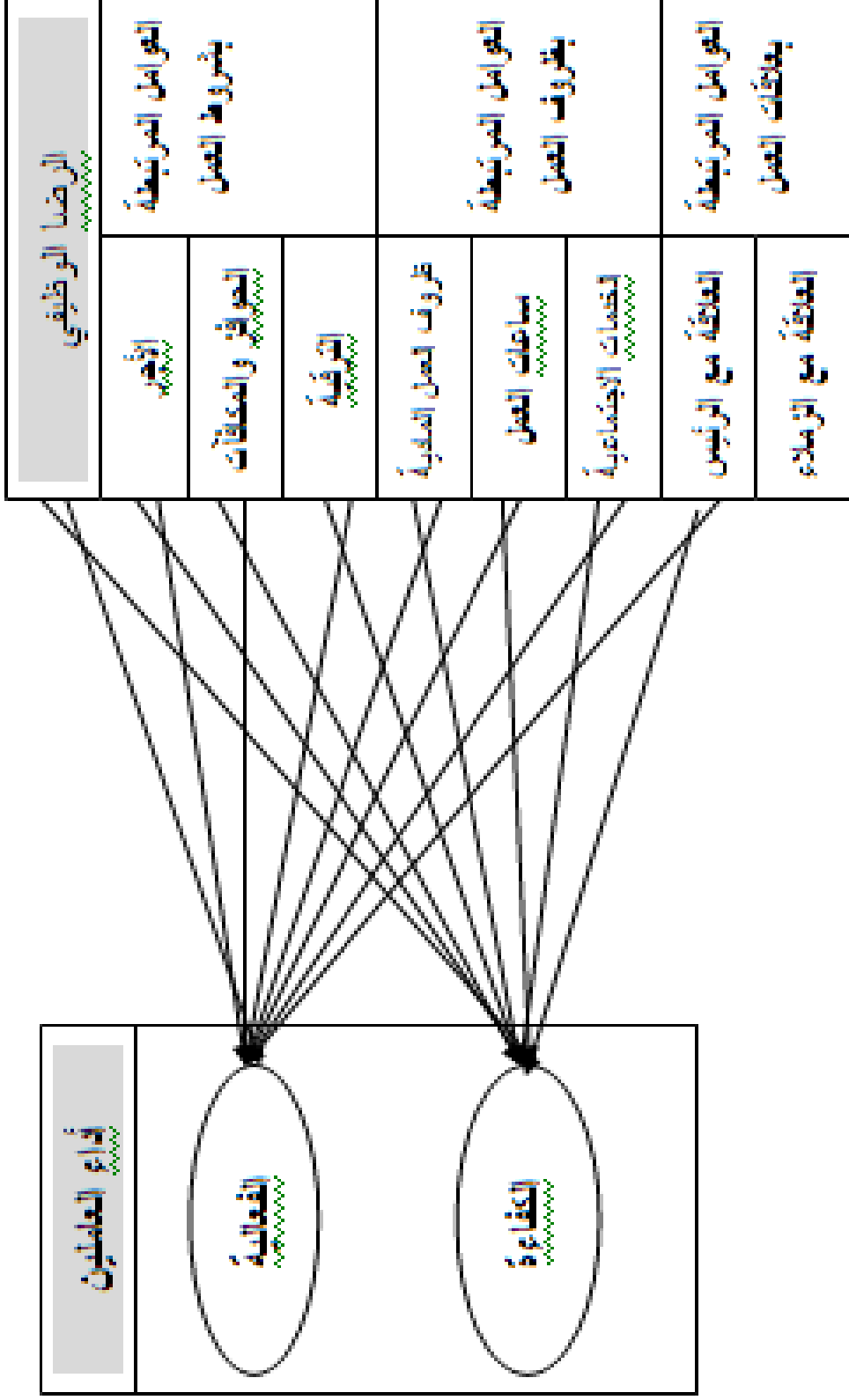
2- المتغير التابع: أداء العاملين

يتم قياس هذا المتغير من خلال :

- الكفاءة (من خلال مساهمة العامل في التقليل من التكاليف في استغلال الموارد المتاحة له في عمله).
- الفعالية (من خلال قدرة العامل على تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى).

نموذج الدراسة

بموجب الدراسة



حدود الدراسة

حدود الدراسة

- أ- الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على مركب تكرير الملح " الوطنية " ببسكرة.
- ب- الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية 2010/2011
- ج- الحدود البشرية : اقتصرَت هذه الدراسة على عمال مركب تكرير الملح " الوطنية "

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع عينة الدراسة

- 1- مجتمع الدراسة :** يضم مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة تكرير الملح -الوظائية -بسكرة والبالغ عددها(131)عاملا موزعين على أربعة أصناف وظيفية من أعوان تنفيذ، أعوان التحكم، إطارات، إطارات سامية
- 2- عينة الدراسة:** نظرا لضيق الوقت وصعوبة الوصول إلى كل عمال المؤسسة،سحبنا عينة مكونة من 50 مفردة، تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية، بطريقة العينة العشوائية الطبقية وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تمثيلا للمجتمع حول مدى شعور العمال بالرضا الوظيفي.

أدوات جمع البيانات

أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة
اعتمدنا على الأدوات التالية:

- الملاحظة.
- المقابلة.
- الاستمارة.
- وثائق المؤسسة.

أدوات معالجة البيانات

أدوات معالجة البيانات

إلى جانب أدوات جمع البيانات استخدمنا نوعاً آخر من الأدوات لمعالجة هذه البيانات، حيث استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

•النسب المئوية:

• التكرارات:

•المدى:

•المتوسط الحسابي المرجح:

•الانحراف المعياري المرجح:

•معامل ارتباط بيرسون "r"

•اختبار كولومجروف –سمرنوف (1-Sample K-S) .

•اختبار ألفا كرونباخ:

•معامل الارتباط سبيرمان:

•تحليل التباين ودراسة معادلة خط الانحدار الخطي البسيط:

•تحليل التباين ودراسة معادلة خط الانحدار الخطي المتعدد:

خطة الدراسة

حصة الدراسة

- بناء على ذلك سنقسم بحثنا إلى جزأين، جزء نظري وآخر تطبيقي، بحيث الجزء الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث سنتعرف في: **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**
- المبحث الأول: منهجية الدراسة
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة
- الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي**
- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي أداء العاملين

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح بالوظيفية
المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة
المبحث الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور
الاستبيان
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الخاتمة العامة

عند استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (الرضا الوظيفي وأداء العاملين والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على مؤسسة تكرير الملح بالطواياية - بسكرة -توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً :النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية

- لا يوجد اتفاق بين الدارسين(الباحثين) حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، فهو ما زال موضوع جدال و نقاش كبيرين
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين

- رضا الأفراد عن عامل معين من عوامل الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً.
- هناك نظريات متعددة فسرت ظاهرة الرضا الوظيفي.
- يتأثر أداء الفرد بجملة من العوامل المختلفة والمتشابكة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة وهي تختلف باختلاف الزمان والمكان.
- تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية و مستمرة و في ضوء أهداف محددة.
- عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية كبيرة تعود بالفائدة على كل من العامل والمنظمة معا.
- هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين طرق تقليدية، و طرق حديثة .

2- النتائج التطبيقية:

•ظهر مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة تكرير الملح" بالوظاية" بيسكرة بوجه عام متوسطا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي (2.954).

•إن مستوى أداء العاملين بمؤسسة تكرير الملح" بالوظاية" بيسكرة ظهر بوجه عام متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين (3.399).

•أهم العوامل المسببة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة -من وجهة نظر أفرادها - بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر هي: العوامل المرتبطة بشروط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2,578)، يأتي في المرتبة الثانية العوامل المرتبطة بظروف العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3,00)، يأتي في المرتبة الثالثة العوامل المرتبطة بعلاقات العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(3,520).

- إن أهم العوامل المتسببة في انخفاض مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة -من وجهة نظر أفرادها - بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل مساهمة إلى الأكثر هي :الكفاءة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(3,357) ،يأتي في المرتبة الثانية الفعالية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3,452)
- العامل الوحيد الذي حقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة هو عامل العلاقة مع الزملاء وساعات العمل، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (3.654) (3.452).
- تلعب العوامل المرتبطة بشروط العمل دورا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، نظرا لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، تقدر ب(0.575) .
- تلعب العوامل المرتبطة بعلاقات العمل دورا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، نظرا لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، تقدر ب(0.464)
- تلعب العوامل المرتبطة بظروف العمل دورا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، ، نظرا لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، تقدر ب(0.560)

•التوصيات:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:
- الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء .
- تطوير وتحديث ظروف العمل.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الرئيس والعاملين.
- تحسين وتطوير نظام الأجور والرفع من نسبة الزيادة السنوية للأجر .
- وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة .
- على الإدارة أن تقوم بتوزيع جماعات العمل بشكل يجعل العامل يشعر براحة مع الجماعة التي ينضم إليها لأنه سيؤدي عمله بشكل أحسن.

نشكركم على حسن الإصغاء و المتابعة

الحمد لله رب العالمين

الحمد لله رب العالمين



الخاتمة العامة

عند استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (الرضا الوظيفي وأداء العاملين والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على مؤسسة تكرير الملح بالوطاية - بسكرة - توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية

- لا يوجد اتفاق بين الدارسين (الباحثين) حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، فهو ما زال موضوع جدال و نقاش كبيرين، نظرا لتعدد المجالات العلمية التي تناولته (علم النفس، علم الاجتماع، ..الخ)، إضافة إلى الخاصية الذاتية التي يتميز بها هذا الموضوع، فما يكون مرضيا لشخص ما قد يكون غير مرض لشخص آخر.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي المقاييس الموضوعية مثل معدلات حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ، والثانية المقاييس الذاتية مثل الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وطريقة التدرج التجميعي لليكارث والمقابلة، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.
- رضا الأفراد عن عامل معين من عوامل الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العوامل الأخرى، وما يرضي شخصا معينا قد لا يرضي شخصا آخر، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجات الفرد و رغباته.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة.
- هناك نظريات متعددة فسرت ظاهرة الرضا الوظيفي ، منها نظرية الحاجات لماسلو، نظرية العاملين لهيزنبرغ، نظرية العدالة لأدمز، نظرية بورتر و لولر ، فكل نظرية حددت عوامل معينة كأساس لتحقيق الرضا الوظيفي .
- يتأثر أداء الفرد بجملة من العوامل المختلفة والمتشابهة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة، وهي تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد ،كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه.

- تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية و مستمرة و في ضوء أهداف محددة، وتمتاز كذلك بالعمومية والشمولية، و تتم بالاعتماد على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً
- عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية كبيرة تعود بالفائدة على كل من العامل والمنظمة معا.
- هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين طرق تقليدية مثل طريقة الترتيب البسيط ،المقارنة الثنائية،التوزيع الإجمالي،التدرج البياني،و طرق حديثة مثل قوائم المراجعة،الوقائع الحرجة،الاختيار الإلزامي.

2- نتائج التطبيقية

- ظهر مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة تكرير الملح " بالوظاية" ببسكرة بوجه عام متوسطا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي (2.954).
- إن مستوى أداء العاملين بمؤسسة تكرير الملح" بالوظاية" ببسكرة ظهر بوجه عام متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين (3.399).
- أهم العوامل المسببة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة – من وجهة نظر أفرادها - بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر هي: العوامل المرتبطة بشروط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2,578) ،يأتي في المرتبة الثانية العوامل المرتبطة بظروف العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(3,00) ،يأتي في المرتبة الثالثة العوامل المرتبطة بعلاقات العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(3,520).
- إن أهم العوامل المتسببة في انخفاض مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة – من وجهة نظر أفرادها -بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل مساهمة إلى الأكثر هي :الكفاءة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(3,357) ،يأتي في المرتبة الثانية الفعالية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3,452)
- العامل الوحيد الذي حقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة هو عامل العلاقة مع الزملاء وساعات العمل، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (3.654) (3.452).
- تلعب العوامل المرتبطة بشروط العمل دورا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، نظرا لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، تقدر ب(0.575) .
- تلعب العوامل المرتبطة بعلاقات العمل دورا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، نظرا لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، تقدر ب(0.464)
- تلعب العوامل المرتبطة بظروف العمل دورا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، ، نظرا لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، تقدر ب(0.560)

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي الذي انعكس على تحسين مستوى أدائهم .
- تطوير وتحديث ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل الموظفين، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الرئيس والعاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملهما من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل أداء وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون، ومن خلال التعليمات الإدارية الواضحة والواقعية المنطلقة من حاجة العمل.
- تحسين وتطوير نظام الأجور والرفع من نسبة الزيادة السنوية للأجر، حتى يتناسب مع مجهوداتهم، ويتوازن مع ما يأخذه نظرائهم في المؤسسات الأخرى، هذا إلى جانب تحسين قدرتهم الشرائية، ومحصلة ذلك كله زيادة الشعور بالرضا لدى العاملين.
- وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين، لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم وأمنهم الوظيفي، ويجعلهم أكثر تمسكاً بالمؤسسة (روح الولاء).
- تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة، والعمل على تنويعها (لتشمل جميع المجالات الاجتماعية وليس النقل فقط) وتوفيرها لجميع العمال دون استثناء.
- على المؤسسة أن تقوم بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام على العاملين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
- يجب على المؤسسة أن تقوم بعمل برنامج لتطوير الموظفين، وتشجيعهم على إتمام دراساتهم الجامعية حيث أن نسبة كبيرة منهم ممن لا يحملون مؤهلات جامعية، بالتالي يمكن أن يشعر الموظف برضا حول الطموح الذي يحققه له عمله.
- يجب على المؤسسة أن تضع خطة تدريب للعاملين، وتقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لهم، لأن هذه الدورات تشعر العامل بأهميته، وتجعله دائم التجديد والإبداع.
- على المؤسسة أن تزيد من تفاعلها مع العاملين وأن تقوم بإشراكهم في خططها المستقبلية.
- لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين بالتالي على الشركة أن تقوم دائماً بعمل تجديدات أو تطويرات لمكان العمل بحيث يشعر العامل براحة تامة أثناء تأدية مهامه.
- على الإدارة أن تقوم بتوزيع جماعات العمل بشكل يجعل العامل يشعر براحة مع الجماعة التي ينضم إليها لأنه سيؤدي عمله بشكل أحسن.

- علاء المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات والحوافز تبعًا لسياسة واضحة ، وان تكون في الوقت المناسب لها ، لأن هذا من شأنه أن ينعكس علاء الأداء الوظيفي للعاملين.

ثالثا: لآفاق لنتي يقترحها لبحث

نقترح إجراء بحوث ودراسات أخرى تتناول علاقة الرضا الوظيفي بعدة جوانب مهمة في مجال تسيير المؤسسات، نذكر علاء سبيل المثال:

- العلاقة بين الرضا الوظيفي وتسيير المهارات.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستثمار في الرأس مال البشري.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسيير بالثقة.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيير الثقافي.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي.

عبد المجيد بن عبد الله
مدير الدراسات والبحوث

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المطلب الأول : مدخل الدراسة

- أولا : مشكلة الدراسة وفرضياتها
- ثانيا : أهداف الدراسة
- ثالثا : أهمية الدراسة
- رابعا : متغيرات الدراسة ونموذجها
- خامسا : أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني : إجراءات الدراسة

- أولا : حدود الدراسة ومنهجها
- ثانيا : مجتمع الدراسة وعينتها
- ثالثا : أدوات جمع البيانات
- رابعا : أدوات معالجة البيانات
- خامسا : صعوبات الدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

- أولا : الدراسات المحلية (الجزائرية)
- ثانيا : الدراسات العربية
- ثالثا : الدراسات الأجنبية

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين

- أولا : الدراسات المحلية (الجزائرية)
- ثانيا : الدراسات العربية

المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مدخل الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة وفرضياتها

1- مشكلة الدراسة

تناولت عدة دراسات كثيرًا من الظواهر السلوكية في المنظمات، والتي من بينها الرضا الوظيفي باعتباره أحد مظاهر السلوك التنظيمي والذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات عمله وكلها بيئته المحيطة به، من جهة أخرى فقد كان أداء العاملين موضوع دراسات كثيرة تتناوله من جوانب متعددة وبأساليب مختلفة نظرًا لأهميته في تحسين أداء المنظمة ككل، ولقد أثبتت التجارب السابقة أن النمو الاقتصادي الذي شهدته الدول المتقدمة كان نتاجًا لتمييز ونجاح العديد من المنظمات التي بدورها وصلت إلى هذا المستوى من الأداء بفضل الأداء المتميز لعاملها الذي كان أغلبهم على درجة عالية من الرضا الوظيفي.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، حيث حاولت إبراز دور الرضا الوظيفي للعامل في التأثير على أداؤه سلبًا أو إيجابًا، وذلك من خلال البحث عن الأسباب الرئيسية التي تجعل العامل لراض في عمله.

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لاستقصاء مستوى رضا العاملين في مركب تكرير الملح بالوطاية وكذلك مستوى أداؤهم والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، و هل رضا العاملين أو عدم رضاهم يشكل قوة إيجابية أو سلبية نحو تطوير أعمالهم و تحقيق غايات المنظمة .

وبما أن مؤسسة تكرير الملح بالوطاية تطمح للمحافظة على مكانتها بين منافسيها، والعمل بجد لتوفير لأرضية المناسبة للحصول على معايير الجودة، فإن هذا يتطلب التحسين المستمر في الأداء وهذا لا يكون إلا إذا اعتمدت على الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بها.

ومن هذا المنطلق رأينا أنه يجب البحث عن الأسباب الرئيسية والتي تدفع العاملين للرضا عن العمل، واقتراح الحلول الكفيلة بتقليص ظاهرة عدم الرضا، و على ضوء ما سبق ذكره، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال التالي:

ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين الرضا عن العمل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين بالمنظمة ؟
- 2- هل توجد علاقة بين الرضا عن العمل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين بالمنظمة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الرضا عن العمل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين بالمنظمة ؟

2- فرضيات الدراسة

في إطار سعينا للإجابة عن الإشكالية وعن التساؤلات الفرعية يمكن أن ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

للرضا الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

ويمكن التحقق من الفرضية الرئيسية بالفرضيات الفرعية التالية :

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين في المنظمة.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين في المنظمة.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين في المنظمة.

ثانيا : أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- التعرف بالرضا الوظيفي والوقوف على العوامل الأكثر تأثيرا عليه سلبا أو إيجابا
- التعرف على طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين .
- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين .
- التعرف على حالات عدم الرضا لمحاولة علاجها حاضرا وتفاديها مستقبلا.
- تعريف المسيرين بمنافع الرضا الوظيفي وسبل تحقيقه.

ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :

- لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في بقاء المنظمة واستمراريتها .
- زيادة الاهتمام بالسلوك الإنساني باعتباره المحدد الأساسي لأي عمل يقوم به الفرد.
- تغيير النظرة للموارد البشرية من الدور التقليدي والوظيفة الاستشارية إلى الدور الريادي والوظيفة الإستراتيجية، لكون هذه الموارد مصدرا لأية ميزة تنافسية تحققها المنظمة، لأنها المورد الوحيد غير القابل للتقليد ولا للتحويل.
- تعذر تطبيق نماذج تسيير الموارد البشرية الجديدة (تسيير المهام، تسيير المعارف والاستثمار في الرأس المال البشري . الخ) إلا إذا عرفنا كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسساتنا، وكيف يمكن التغلب على عوامل عدم الرضا لديه.

رابعاً : متغيرات الدراسة ونموذجها

1- متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: الرضا الوظيفي

يتم قياس هذا المتغير من خلال العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمتمثلة فيما يلي :

- العوامل المرتبطة بشروط العمل (الأجر، الحوافز والمكافآت، الترقية)
- العوامل المرتبطة بظروف العمل (ساعات العمل ، ظروف العمل المادية والخدمات الاجتماعية)
- العوامل المرتبطة بعلاقات العمل (العلاقة مع الرئيس، العلاقة مع الزملاء)

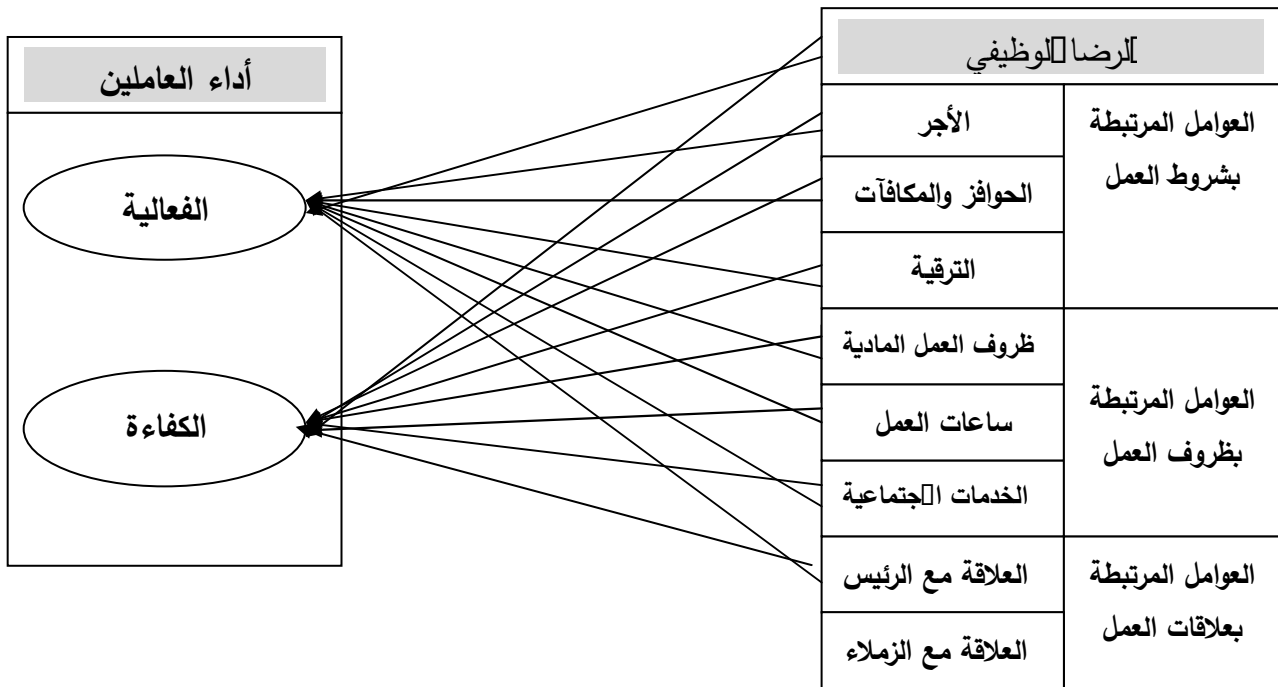
ب- المتغير التابع: أداء العاملين

يتم قياس هذا المتغير من خلال :

- الكفاءة (من خلال مساهمة العامل في لتقليل من لتكاليف في استغلال الموارد المتاحة له في عمله).
- الفعالية (من خلال قدرة العامل على تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى).

2- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) : نموذج متغيرات الدراسة



خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي :

- الاعتقاد بأن أداء المنظمة يرتكز أساسا على الموارد البشرية، هذا الأخير الذي يتأثر سلبا وإيجابا بمستوى رضا الأفراد العاملين.
- محاولة فهم السلوك الإنساني وتحليله، لمعرفة سبل إرضائه وتحفيزه وبالتالي تحسين أداء الأفراد.
- للأداء السيئ لكثير من المؤسسات الجارية، للعائد أساسا إلا سوء أداء الموارد البشرية، والذي مرده - غالبا - ضعف الاهتمام بهذه الموارد سواء من الجوانب الفنية أو من الجوانب السلوكية والنفسية.
- الاعتقاد بأن ضعف الاهتمام بالموارد البشرية ، وقلة الاكتراث بتحقيق رضا الأفراد العاملين، يعد أحد أسباب فشل الإصلاحات الكثيرة والمتتالية في المؤسسات الجارية.
- الرغبة في إثراء البحوث والدراستات المهمة بالجوانب الإنسانية في المنظمات واللامية إلا فهم السلوك الإنساني وفك شفرته.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

نرمي من خلال هذا المطلب إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميكانية، حيث سنتطرق إلى حدودها ومنهجها، ثم إلى كيفية تخطيط وتصميم أبحاثها، وهذا بتحديد مجتمع وعينة للدراسة ووصفها، وكذا نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، والمحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المطلب بالصعوبات التي واجهت هذه الدراسة .

أول حدود الدراسة ومنهجها

1- حدود الدراسة

بهدف تحقيق أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى الاستنتاجات منطقية تقتضي منهجية البحث وضع حدود لإشكالية من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة (المزدوجة (النظرية والتطبيقية)، ولتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية :

أ- الحدود المكانية: اقتصرنا هذه الدراسة على مركب تكرير للملح "لوطاية" ببسكرة، إن اختيارنا لهذه المؤسسة دون غيرها يرجع إلى الموقع الهام الذي تتميز به في الساحة الوطنية والدولية (سيتم التطرق لذلك في الفصل للتطبيقي).

ب- الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات خلال السنة الجامعية 2010 / 2011، تقريبا قرابة لشهرين .

ج- الحدود البشرية : اقتصرنا هذه الدراسة على عمال مركب تكرير للملح "لوطاية"

2- المنهج المستخدم:

تماشياً مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها، استخدمنا المنهج الاستقرائي، لتوضيح واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة وتحليله، ومعرفة الدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين .

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة تكرير الملح - اللوطاية - بسكرة والبالغ عددها (131) عاملاً موزعين على أربعة أصناف وظيفية من إعلان تنفيذ، إعلان التحكم، إطلاقات، إطلاقات سامية، والجداول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (01) : توزيع عمال المؤسسة محل الدراسة حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2010-2011

المستوى الوظيفي	إعلان تنفيذ	إعلان تحكم	إطلاقات	إطلاقات سامية	المجموع
العدد	26	55	8	9	98
خلال الفترة	مؤقتون	17	4	1	33
المجموع الكلي	43	66	12	10	131

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تكرير الملح اللوطاية - بسكرة ، 2011

وتتعلق هذه المعطيات بالفترة التي أجريت فيها الدراسة، إذ أن عدد العمال في المؤسسة يتغير تبعاً لاحتياجاتها ، ففي حالة زيادة الطلبات تلجأ المؤسسة للاستعانة بالأفرد ذوي العقود المؤقتة (من شهرين إلى 6 أشهر) قصد توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب، وهو ما يفسر تغير عدد العمال من فترة لأخرى.

2- عينة الدراسة:

نظراً لضيق الوقت وصعوبة الوصول إلى كل عمال المؤسسة، سحبنا عينة مكونة من 50 مفردة، تم اختيارها عشوائياً من كل الأصناف الوظيفية، بطريقة العينة العشوائية الطبقية وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تمثيلاً للمجتمع حول مدى شعور العمال بالرضا الوظيفي، وتم حساب العينة كما يلي (1) :

$$n_r = \frac{N_r}{\sum_{r=1}^k N_r} = n \frac{N_r}{N}$$

حيث أن:

n_r : حجم الطبقة المراد حسابه.

(1) شفيق العتوم ، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط 2 ،الأردن، 2003-2004 ، 30-

n: حجم العينة المطلوب.

N_r : حجم الطبقة.

N: مجموع الطبقات.

وبتطبيق ذلك على العينة يصبح لدينا حجم الطبقات التالية :

$$n_1 = 5 \text{ إطارات}$$

$$n_2 = 4 \text{ إطارات سامية}$$

$$n_3 = 25 \text{ أعوان تحكم}$$

$$n_4 = 16 \text{ أعوان تنفيذ}$$

ثالثا : أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة اعتمدنا على الأدوات التالية: للملاحظة، المقابلة، لاستمارة، وثائق المؤسسة.

1- الملاحظة في عين المكان :

الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي العلمي تتم عادة عن طريق المشاهدة المباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات (1)

وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة في كثير من المواقف كملاحظة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين بالإضافة إلى كيفية تعامل العمال فيما بينهم، سلوك العمال في مواقع عملهم، ظروف العمل من تهوية ونظافة... الخ.

2- المقابلة:

هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو بشكل جماعي، حيث اخترنا المقابلة الحرة والتي تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص للمبحوثين واكتشاف الحوافز والأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة (2)

ولخدمة أغراض البحث استخدمنا المقابلة للإجابة على الأسئلة المقترحة من طرفنا، حيث كانت المقابلات في معظمها حرة وشخصية مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية، رئيس المصلحة التجارية (التسويق)، بالإضافة إلى بعض العمال والإطارات بالمؤسسة.

3- الاستبانة: تعد من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات، فبناء على طبيعة البيانات التي يولد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الأفراد نحو العمل (الرضا الوظيفي) وأحدها بعين الاعتبار لوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة، إضافة إلى صعوبة الحصول على بعض المعلومات عن طريق المقابلات

(1) موريس لاجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص 184.

(2) موريس لاجرس، المرجع نفسه، ص 197.

للشخصية أو للملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "لاستبانة" هذه الأخيرة التي تم تصميمها بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية، من أجل استخلاصها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المحكمين (والتي كانت مرفقة بطلب للتحكيم (ملحق رقم 02)) ، من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تعديل وحذف ما يلزم، حيث تضم قائمة المحكمين مجموعة من الأساتذة المختصين كما هو موضح في الملحق رقم (01).
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يليه المحكمون.
- 4- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ويغطي الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية هي: محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الرضا الوظيفي ومحور أداء العاملين، كما هو موضح في الملحق رقم (03).

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس والسنة والحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة، الصنف المهني أو الوظيفي.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي (المتغير المستقل للدراسة)

يتضمن هذا المحور ثلاثة محاور فرعية هي، محور العوامل المرتبطة بشروط العمل ،محور العوامل المرتبطة بظروف العمل ،ومحور العوامل المرتبطة بعلاقات العمل، وتتضمن هذه المحاور مجتمعة (36 عبارة)، موزعة على عوامل مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذه العوامل هي:

الرضا عن الأجر : ويضم العبارات من رقم (01) إلى رقم (04) .

الرضا عن الترقية : ويضم العبارات من رقم (05) إلى رقم (09) .

الرضا عن الحوافز والمكافآت :ويضم العبارات من رقم (10) إلى رقم (14) .

الرضا عن العلاقة مع الرئيس : ويضم العبارات من رقم (15) إلى رقم (18) .

الرضا عن العلاقة مع الزملاء : ويضم العبارات من رقم (19) إلى رقم (22) .

الرضا عن ظروف العمل المادية : ويضم العبارات من رقم (23) إلى رقم (27) .

الرضا عن الخدمات الاجتماعية : ويضم العبارات من رقم (28) إلى رقم (31) .

الرضا عن ساعات العمل : ويضم العبارات من رقم (32) إلى رقم (36) .

المحور الثالث: أداء العاملين (المتغير التابع للدراسة)

يتضمن هذا المحور متغيرين فرعيين يحتويان على (8عبارات) لقياس مستوى أداء العاملين، يتمثل هذان المتغيران في:

الفعالية: وتضم العبارات من رقم (37) إلى رقم (40).

الكفاءة: وتضم العبارات من رقم (41) إلى رقم (45).

وقد تم ترميز هذه المعلومات (الخاصة بكل محور) بأرقام وحروف للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد قابل عبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) والثالث (أداء العاملين) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقاس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع درجات المحور الثاني وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

غير راض تماما	غير راض	محايد	راض	راض جدا
+1	+2	+3	+4	+5

الجدول رقم (03): توزيع درجات المحور الثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
+1	+2	+3	+4	+5

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على شكل مغلق/مفتوح، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة مع ترك الحرية للمستقصد لإضافة أي آراء أو اقتراحات، أي أنه يحتوي على شقين أحدهما مغلق والآخر مفتوح، والمثال التالي يوضح ذلك:

مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة.

- راض جدا
- راض
- محايد
- غير راض
- غير راض تماما

أي اقتراحات أو إضافات أو آراء أخرى تودون ذكرها.....:

وقد تم الاعتماد على هذا النوع لكي نستنفذ من بعض المعلومات التي قد يكون الاستبيان قد أغفلها.

4- وثائق المؤسسة : تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات البالغة الأهمية في جمع المعلومات لأنها تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة، و تم الاطلاع على أهم الوثائق المتعلقة بالبحث .

رابع: أدوات معالجة البيانات:

إلا جانب أدوات جمع البيانات المستخدمة نوعا آخر من الأدوات لمعالجة هذه البيانات، حيث استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له باختصار بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار البسيط، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- النسب المئوية: تعد النسب المئوية إحدى أساليب التحليل البسيطة المستعملة لأغراض التوصيف والتشخيص التفصيلي.

2- التكرارات: تعبر عن عدد مرات مشاهدة لإجابة نفسها.

3- المدى: يمثل الفرق بين القيمتين الأكبر والأصغر في مقياس ليكارت الخماسي، حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وتحديد طول خلايا هذا المقياس المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

• من 1 إلى 1.80 يمثل (غير راض تماما) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، و(لا أوافق بشدة) بالنسبة لمحور أداء العاملين.

• من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير راض) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، و(لا أوافق) بالنسبة لمحور أداء العاملين.

من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، و(غير متأكد) بالنسبة لمحور أداء العاملين.

• من 3.41 إلى 4.20 يمثل (راض) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، و(أوافق) بالنسبة لمحور أداء العاملين.

• من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (راض جدا) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، و(أوافق بشدة) بالنسبة لمحور أداء العاملين.

هذا وينبى هنا إلا أن درجات الرضا وعدم الرضا بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ودرجات الموافقة وعدم الموافقة بالنسبة لمحور أداء العاملين، تمثل المستويات التالية:

• الخيال (غير راض تماما) و(لا أوافق بشدة) يمثلان المستوى المنخفض جدا للرضا الوظيفي وأداء العاملين على التوالي.

• الخيال (غير راض) و(لا أوافق) يمثلان المستوى المنخفض للرضا الوظيفي وأداء العاملين على التوالي.

- الخيالان (محايد) و(غير متأكد) يمثلان المستوى المتوسط للرضا الوظيفي وأداء العاملين على التوالي.
- الخيالان (لاض) و(أوافق) يمثلان المستوى المرتفع للرضا الوظيفي وأداء العاملين على التوالي.
- الخيالان (راض جداً) و(أوافق بشدة) يمثلان المستوى المرتفع جداً للرضا الوظيفي وأداء العاملين على التوالي.

4- المتوسط الحسابي المرجح:

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة بالنسبة للمحور التابع له (أداء العاملين أو الرضا الوظيفي)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. ويعطي بالصيغة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث أن:

n_i : عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة لأحد الخيارات، مثلاً بالنسبة للخيار "أوافق" عبارة من عبارات محور أداء العاملين.

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

N : مجموع أفراد العينة وفي دولتنا يقدر ب 42 فرداً.

5- الانحراف المعياري المرجح:

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، فكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة

والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علماً بأن هذا المقياس يفيد أيضاً في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها. ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x}_i)^2}{N}}$$

حيث أن:

n_i : عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة لأحد الخيارات، مثلاً بالنسبة للخيار "أوافق" عبارة من عبارات محور أداء العاملين.

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

N: مجموع أفراد العينة وفي دلستنا يقدر ب 42 فردا.

6- معامل ارتباط بيرسون " r "

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

$Cov(x, y)$: التباين المشترك للمتغيرين، المستقل (الرضا الوظيفي) والتابع للدراسة (أداء العاملين).

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

7- اختبار كولومجروف - سمرنوف: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع للتوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).

8- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات محاور الاستبانة.

9- معامل الارتباط سيرمان: أستخدم لمعرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وعامله مع أداء العاملين.

10- تحليل التباين ودراسة معادلة خط انحدار الخطي البسيط: لأنه يجيبنا على الأسئلة التالية:

• هل تختلف قيمة الميل على الصفر؟

• ما هي قوة العلاقة الخطية بين المتغيرين التابع والمستقل (معامل الارتباط)؟

• هل النموذج الخطي يعد مناسباً لتوفيق بيانات المتغيرين التابع والمستقل (معامل التحديد)؟

وعليه فإن جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط يحتوي على المتغيرات التالية:

مصدر التباين (الانحدار، البواقي، المجموع).

مجموع المربعات الصغرى (انحراف القيم الحقيقية على القيم المتوقعة، أو الأفضل أن تكون أقل ما يمكن).

درجات الحرية (df) (الانحدار (1)، البواقي (n-2)، المجموع (n-1)).

متوسط مجموع المربعات وتضم:

متوسط مجموع مربعات الانحدار: ويساوي مجموع مربعات الانحدار / عدد درجات الحرية.

متوسط مجموع مربعات البواقي: وتساوي مجموع مربعات البواقي / عدد درجات الحرية.

اختبار فيشر (f)، ويستخدم لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرين (x, y)، وعليه ففي هذا الاختبار تكون

الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

$H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

ثم نستعمل جدول لتوزيع فيشر (الملحق رقم 05) لاستخراج قيمة فيشر النظرية التي يتم حسابها كما يلي:

فإنها كانت (F) المحسوبة أكبر من (F) النظرية فإننا نرفض (H_0) ونقبل (H_1)، أي وجود علاقة خطية بين (x, y) .

وإنها كانت (F) المحسوبة أقل من (F) النظرية فإننا نقبل (H_0) ونرفض (H_1)، أي الحكم بعدم وجود علاقة خطية بين (x, y) .

خامساً: صعوبات الدراسة

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا لإتمام هذه الدراسة فيما يلي :

- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانباً إنسانياً يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد ورضاه في العمل، وهنا ينشأ اختلاف بين الباحثين في مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في تقييم الأداء الإنساني، والطرق المناسبة لتقييمه.
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية نظراً للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين بها، والذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام.
- تزامن فترة الدراسة الميدانية مع التحضير لاستقبال لجنة المراقبة من المؤسسة لأمر بقسنطينة مما صعب من إجراء المقابلة مع أكبر عدد ممكن من المسؤولين والعمال .
- للصعوبات الميدانية في جمع الاستبيانات والتي أدت إلى تأخر استرداد الاستبيانات لفترة من الزمن .
- تهاون بعض العاملين في المركب، مع الاستبيانات وعدم التعامل معها بقدر كاف من الجدية والاحترام وتمثل ذلك بعدم استجابتهم في تعبئة الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة قدرها (50) فرداً، وأمكن استرجاع (42) استبانة مكتملة للبيانات، أي ما نسبته 84 % من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة.
- قلة الزمن المخصص لإجراء هذه الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً تبنى عليه الدراسات اللاحقة ، ومصدراً غنياً لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بما يساهم في تكوين أفكار جديدة ومبتكرة حول مواضيع أبحاثهم ودورياتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات، وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي وكلاء العاملين باهتمام خاص من الباحثين في حقل الإدارة لما لهما من دور حيوي ومهم في نجاح أو فشل المنظمة ، لذلك تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي،

وكذلك للدولسات التي تناولت أهلاء العاملين ، ولكن للقليل من هذه للدولسات تناول دور الرضا للوظيفي في تحسين أهلاء العاملين ، ومن خلال الأطلاع على الدولسات السابقة على المستوى المحلي والعربي والأجنبي وفيما يتعلق بالدراسة الحالية، وجدنا أن الكثير من الدولسات طبقت على القطاع الصحي أو القطاع التعليمي، ولكن للقليل منها فقط تناول القطاع للاقتصادي ، وتم لنتقاء أهم تلك للدولسات والتي بلغت ثمانية دولسات محلية، خمسة دولسات عربية ، دولسات أجنبيتان.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

أولاً: الدراسات المحلية (الجزائرية)

1- دراسة بن عبيد عبد الباسط (2006/2005): دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .

إن للبحث في هذه للعلاقة ينبع من حقيقة واقعية تتمثل في للارغبة في للحصول على أقصد جهد وأهلاء للموارد البشرية ههنا من جهة، ومن جهة أخرى ظهور سلوكيات غير مقبولة في محيط العمل من طرف للموظفين، كالتأخر والإهمال والتغيب، وبالتالي أصبحت للإهارة تعاني من مشكل عدم للانضباط وهو ظاهرة سلوكية عامة ، لنتشرت في مؤسسات للدول للنامية، خاصة في مؤسساتها للحكومية، تمثلت إشكالية ههنا للبحث في للسؤال التالي: ما هو دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟، ولمعالجة للإشكالية للمطروحة فقد اعتمد للباحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: أن للرضا للوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بمناخ للعمل في المؤسسة. الفرضية الثانية: أن للرضا للوظيفي عدة نتائج في محيط العمل، من بينها زيادة لانضباط للموظفين. الفرضية الثالثة: تسود حالة عدم للرضا للوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية، ويعد ذلك سبباً مهماً في عدم لانضباطهم في العمل.

وللتأكد من صحة للفرضيات المقترحة فقد اعتمد للباحث للمنهج الوصفي للاستقلائي، وتم جمع للمعلومات والبيانات باستعمال الأدوات التالية: للملاحظة المباشرة، للمقابلة الشخصية، للاستمارة ،توصل للباحث إلى مجموعة من للنتائج نذكر منها :

- يسود شعور بعدم للرضا للوظيفي بين فئات للموظفين في مستشفى بشير بن ناصر ناشئ عن عدم للرضا عن بعض عناصر للعمل بدرجات متفاوتة خاصة للترقية والأجر.
- وجود حالات تتمتع بالرضا للوظيفي نتيجة للرضا عن بعض جوانب للعمل للمتمثلة في جماعة للعمل ونمط للإشرف.

• إن الموظفين شبه الطبيين لا يتمتعون بالرضا الوظيفي مقارنةً بفئات الموظفين الأخرى، ويترجم ذلك في عدد المشاكل الانضباطية التي يتسببون فيها، وتفتشي مظاهر عدم الانضباط بين موظفي مستشفى بشير بن ناصر.

2- دراسة عمر حمداوي (2007/2008): الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

جاءت هذه الدراسة لتشخيص الواقع الفعلي لدور الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي للموظف بصفة عامة في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية للجلثرية، فالأستاذ الجامعي يعاني من بعض الصعوبات التي تعيق أداء مهامه ورسالته الحضارية، ويشكو من عدم توفر مجموعة من الشروط التي تلبي حاجاته الأساسية في العمل، لذلك كانت إشكالية البحث هي: ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية؟، وقصد ضبط إشكالية الدراسة أكثر قام الباحث بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

ما دور لأجور في زيادة رضا الأستاذ الجامعي؟ .
 ما تأثير نمط الإشلاف للسائد في المؤسسة الجامعية على رضا الأستاذ الجامعي؟.
 ما دور إشباع الحاجات الفردية في شعور الأستاذ الجامعي بالرضا الوظيفي؟ .
 ما هي أهداف المركز الجامعي التي يمكن تحقيقها من خلال رضا الأستاذ الجامعي؟.
 استخدم الباحث المنهج الاستقرائي، واستعان بالأدوات المنهجية التالية للملاحظة، المقابلة، الاستبيان توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتيجة العامة التالية:

• أن للرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي من خلال توفر مجموعة من العوامل التي تساعده في أداء مهامه كالأجر اللائق، وتوفير مجموعة من الحاجات الضرورية الخاصة به داخل المؤسسة، مع معاملته باحترام وإنسانية وعدم إهماله أو تجاوزه، له دور هام جدًا في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

3- دراسة طاهري عبد العالي (2007): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .

تتمحور هذه الإشكالية من فكرة أن الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة أصبحت عرضة للكثير من التأثيرات والضغوط، أثرت بشكل كبير على سلوكهم في العمل، ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات صحة المؤسسة وفعاليتها، لذلك كانت إشكالية البحث هي: ما طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟.

ولمعالجة الإشكالية المطروحة فقد اعتمد الباحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية إن هناك علاقة ارتباط سالبة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجارية.

الفرضية الأولى: وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي عند الجنسين في المؤسسة الاقتصادية الجارية.

الفرضية الثانية: وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالنسبة لمختلف الفئات العمرية في المؤسسة الاقتصادية الجارية .

الفرضية الثالثة: وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي في المؤسسة الاقتصادية الجارية .

الفرضية الرابعة: وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجارية حسب اختلاف سنوات الخبرة المهنية.

الفرضية الخامسة: وجود اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجارية تبعاً للمستويات الوظيفية .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- مستويات الضغط والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام للمؤسسة محل الدراسة .
- مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي ساعات العمل بسبب نظام المناوبة.
- وقلة الفرص للترقية بسبب لإحساس بعدم عدالة الترقية .
- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .
- إن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة.
- كما إن أقصد مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين.
- إن مستويات الضغط والرضا تختلف باختلاف السن والجنس .

ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة مروان أحمد حويحي (2008) : أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين .

لقد وجه الباحث أثناء عمله في اتحاد لجان العمل للصحي ولفترة سبعة عشر عاما مشكلة متكررة في لاتحاد الأ وهو انتقال الكادر من العمل في لاتحاد إل العمل بولاية الصحة الفلسطينية في أول فرصة تُتاح له للالتحاق بالعمل في الولاية بعد أن يكون قد تلم لتدريب واكتسب الخبرة اللازمة وبعد أن بذل عليه جهد ومال حتى أصبح موظفا كفاءة، ومن هنا المنطلق رأى الباحث أنه يجب البحث عن الأسباب الرئيسية والتي تدفع للعاملين للبحث عن فر بديلة، واقتراح الحلول الكفيلة بتقليص هذه الظاهرة، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث هي: ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي علي رغبة العاملين في استمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟. ولمعالجة الإشكالية المطروحة فقد اعتمد الباحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة .

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين لاستقرار الوظيفي ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة .

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة .

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والحوافز ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حاجة الفرد للإنجاز ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة.

الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توقعات الفرد، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة.

الفرضية السابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الإنجاز ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة.

الفرضية الثامنة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل للصحي في قطاع غزة.

الفرضية التاسعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول العوامل المسببة للرضا الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات خبرة، الرواتب للدرجة الوظيفية ، طبيعة الوظيفة ، مكان العمل الحالي) .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها:

• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل، الاستمرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، والعدالة .

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات شخصية، و مكان العمل.
• مستوى الاستمرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الراتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرض.

2- دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان(2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماجستير ،قسم الدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،مكة ،السعودية .

تتبع إشكالية البحث من أن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يعد أمراً جوهرياً يسهم في الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي، ومن جانب آخر نجد أن الالتزام التنظيمي : في مكتب للإشراف ومكز له تأثير في أداء وفعالية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها مما يحفز على قياس مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث هي: ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية كفرضيات للدراسة:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟.

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟.

ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي، و منهج البحث الوصفي الاستقرائي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها :

- إن كل من المشرفين للتربويين والمشرفات للتربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي .
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين للتربويين والمشرفات للتربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين للتربويين والمشرفات للتربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه .

3- دراسة هبة سلامة سالم غواش (2008): الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر، حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين .

مشكلة الدراسة تأتي في محاولة الباحثة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من الأفراد للموظفين في الإدارات المختلفة في البنوك العاملة في قطاع غزة والمسجلة لدى سلطة النقد الفلسطينية، كذلك البحث عن مدى تأثير العوامل الشخصية وكذلك تطبيق أبعاد فروض نموذج بورتر و لولر على الرضا الوظيفي للموظفين، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال التالي: ما هو مستوى الرضا الوظيفي في الإدارات المختلفة في المؤسسات البنكية بناء على نموذج بورتر ولولر؟.

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأهماء المطلوب والرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: في مستوى الرضا الوظيفي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الجنس، الدرجة العلمية، للدخل الشهري، عدد الأولاد، سنوات الخبرة).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وكانت أداة الدراسة متمثلة في الاستمارة، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي، بمعنى أن الموظف يدرك أن احتمالية بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي للأداء أي إنجاز العمل وتحقيق أهداف الأداء، ولديه القدرات والأدوات والموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي، مما يعني أن الموظف يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين النتائج الفعلية للمنظمة والهدف الذي يسعى لبلوغه.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي، بمعنى أن درجة جاذبية المكافأة أو العوائد المحتملة للفرد وتأثيرها على رضاه من خلال تحقيق أهدافه الشخصية وحاجاته جاء الرضا عنه منخفض.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- Chen (2005) (1): دراسة بعنوان أثر السمات الشخصية على الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات المحترفين في الصناعات الدوائية في تايوان (الصين).

"Study of the relationship of personality traits and job satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Taiwan (China)"
تركز هذه الدراسة في تأثير مختلف السمات الشخصية على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى دور المتغيرات الديموغرافية كوسيط بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال التالي:
ما هو أثر السمات الشخصية على الرضا الوظيفي؟

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وكانت أداة الدراسة متمثلة في الاستمارة، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن أغلب الصفات الشخصية تؤدي إلى مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي
- بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الخبرة والمستوى التعليمي والعمر هذه العوامل تؤثر مباشرة في الرضا الوظيفي.
- ليس هناك اختلاف في النتائج السابقة مع إضافة هذا الوسيط للمتغيرات الديموغرافية)

(1) هبة سلامة سالم غراش، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، 130

2- دراسة Jessie L. Grant ، (2006):⁽¹⁾ دراسة بعنوان " قياس الرضا الوظيفي لدى المدراء في المستوى المتوسط للعاملين بقسم شؤون الطلبة " ، هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا لدى المدراء في المستوى المتوسط بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال التالي: ما هو أثر عوامل الرضا وعدم الرضا على ترك مكان العمل؟.

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم بناء الفرضيات اعتماداً على تأثير العوامل التالية: (الاعتراف بالجهد والترقية والإشعار الجيد والعلاقة مع زملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان) على الرضا .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وكانت أداة الدراسة متمثلة في الاستمارة، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك نسبة (83%) من موظفي أعضاء اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية لاضيين عن عملهم.
- أن (2.2%) يخططون عملياً لتغيير مكان عملهم خلال السنة القادمة.
- العوامل التي تتعلق بتغيير العمل ومرتبطة به هي تقدم العمل نفسه، الأمان الوظيفي، العمر.
- المدراء في المستوى المتوسط والذين تتراوح أعمارهم بين (21-30 سنة) والأفارقة الأمريكية كانوا أكثر احتمالاً لترك وظائفهم.

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

أو: الدراسات المحلية

1- دراسة الياس سالم (2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر . يرى الباحث بأن المنظمة عادة ما تقع تحت تأثير لتركيبية الاجتماعية لسائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفولز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملون ، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث هي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم عرض الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

الفرضية الثانية: تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين .

(1) مريان أحمد حويحي ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة

الفرضية الرابعة: العديد من القيم الثقافية تؤثر في تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء المنظمة ولها تأثير على أداء العاملين .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات جمع البيانات كل من الاستمارة والمقابلة والملاحظة ، وقد توصلت للدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

2- دراسة الصالح جيلح (2004-2006)، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر .

يرى الباحث بأن رفع أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في المؤسسات الوطنية، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلباً على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، وهو ما يطرح تحدياً كبيراً أمام القيادة للإلهرين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساهمة القيادة للإلهرين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية والاقتصادية، وخاصة في ظل انفتاح السوق الوطنية على الإنتاج والاستثمار الأجنبي،، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث هي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم عرض الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: استطاع الفكر الإلهري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة للإلهرية. الفرضية الثانية: تتطلب القيادة للإلهرية في ظل البيئة الحالية ضرورة توفير سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثالثة: للقيادة للإلهرية دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

الفرضية الرابعة: يعتمد القيادة للإلهرين في مجمع صيغال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين .

ومن أجل ذلك تم اعتماد منهج دراسة الحالة، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي: الملاحظة والمقابلة والاستبيان، ولقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج التي تمثل حصيلة للدراسة النظرية والتطبيقية للبحث، والتي نذكر منها ما يلي:

- قدرة القيادة للإلهرين في صيغال لإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة.
- ميل قادة صيغال إلى الحلول الوسط للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج.

• ينقص القيادة في صيغال الوعي الاجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي تمكن من إشباعها.

• اعتماد القيادة للإلاريين بصيغال في الاتصال على التقنيات الرسمية وخاصة الاجتماعات الرسمية.

• لا يحتل عمل الفريق أهمية مرتفعة لدى القيادة في صيغال إلا حسب 20.59% فقط من المرؤوسين.

3- دراسة نور الدين شنوفي (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر .

إن مشكلة البحث تتجسد أساسا في أن النظام الحالي لتقييم أداء العامل المطبق في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، لا يستجيب كلية للأسس العلمية الموضوعية السليمة في قياسه و تقييمه لمستوى كفاءة و فعالية الأداء المتوازن للعامل، فضلا عن عدم لاهتمام و الاستفادة من نتائجها باعتبارها معلومات أساسية و دقيقة في استنباط مؤشرات تقييد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة، ولذلك رأي الباحث أن مشكلة البحث هي: هل استطاع النظام الحالي لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أن يحقق أهدافه، من توفير الرضا الوظيفي للعامل والحصول على المعلومات السليمة في مراجعة و تنمية سياسات شؤون العمال المختلفة؟، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم عرض الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: ضرورة وجود نظام سليم لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية يتسم بالموضوعية و العدل و الدقة، يحقق للعمال الرضا الوظيفي و يؤمن للمؤسسة أهلاؤها.

الفرضية الثانية: نظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يجب أن تتوفر فيه، الملامح الواجب توفرها في أنظمة التقييم السليمة، من حيث شموليتها لجميع الوظائف و المستويات الإدارية في المؤسسة، وعدم ارتكازها في عملية التقييم على جوانب أداء محدودة تملئها ظروف و حالات خاصة لفتلت زمنية معينة.

الفرضية الثالثة: إن تعقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الفردية التي تميز سلوك العامل عن غيره، مما يتطلب من المؤسسة ضرورة فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات.

الفرضية الرابعة: إن أسلوب المؤدي إلى تقدير حقيق و عادل لمستوى أداء العامل، قد يجنب المؤسسة العمومية الاقتصادية للمشاكل أو الأخطاء التي يتعرض لها نظام التقييم الحالي.

الفرضية الخامسة: ليست هناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل و بين السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة .

ومن أجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي للاستقائي وتم الاعتماد على أداة الاستمارة، لقد كشفت الدراسة عن النتيجة العامة التالية:

• نظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، لم يصل بعد إلى ما هو مطلوب منه، نتيجة عدة أسباب و ظروف حالت دون ذلك، نلخصها في عامل ضعف الإلادة بالدرجة الأولى، والإلارة بالدرجة الثانية ، ويتجلى ذلك في عدم توفر نصو قانونية و قواعد تنظيمية أكثر حلاثة تتماشى ومتطلبات تطبيق النظام المتوازن لتقييم أداء العامل ، نتيجة سيادة ثقافة مؤسساتية لدى فئات مكلفة بجهاز التسيير ترفض التغيير وتعمل على محاربه بإفشال كل محاولات التطور .

4- دراسة بعجي سعاد (2006-2007):تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة CLP، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

إن التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة بعد تبنيها لاقتصاد السوق ، وانضمامها للشريك إلى منظمة التجارة العالمية ، جعلها تحاول تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، و تنظيم و تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ، ولعل من بين هذه السياسات أنظمة لقياس و تقييم أداء العاملين ، لذلك رأى الباحث أن الإشكالية تكون كما يلي : ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته ؟ انطلاقا من الإشكالية المطروحة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: إن نظام تقييم أداء العاملين لفعال و لسليم هو ذلك النظام لقادر على الوصول إلى تقدير حقيقي و عادل لمستوى أداء العامل ، تتسم نتائجها بالموضوعية و بالدقة ، و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة .

الفرضية الفرعية الأولى : نظام تقييم أداء العامل لا بد أن يحظى بالمتابعة و لاهتمام الكافيين ، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، و يحقق لأهلاف المرجوة منه .

الفرضية الفرعية الثانية : نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة و الموضوعية ، و المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، كالترقية ، الحوافز ، تحديد الاحتياجات التدريبية الفصل ، تنمية المسار الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهلافه ، و بالتالي تحول دون فعاليته .

و من أجل الوصول إلى هذه الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي للاستقائي ، بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة منها الاستمارة للمقابلة للملاحظة ، وثائق المؤسسة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها :

نظام التقييم لسائد في مؤسسة نفعال مسيلة لا يحظى بالاهتمام و المتابعة الكافيين .

• لا توجد علاقة واضحة و هات دلالة بين نتائج التقييم و القوالب المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة.

• وجود مشاكل وأخطاء مختلفة حالت دون الوصول إلى تقدير عادل و موضوعي لمستوى أداء العامل، بناءً على النتائج لسابقة يمكن الحكم على نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نطال مسيلة ، فهو نظام لا يرق إلى مستوى الكفاءة و الفعالية للمطلوبين ، لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة، كما أن نتائجه لا تتسم بالدقة ، و لا تخدم القوالب التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

5- دراسة عمار بن عيشي (2005-2006): دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حلة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصراً أساسياً في ترشيدهم استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار ، من هنا تظهر الحاجة للتدريب ، وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث ، ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟، في ضوء العرض السابق للإشكالية تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية .

الفرضية الثانية: يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية .

الفرضية الثالثة: يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين العمل .

الفرضية الرابعة: تبنى المنهج التدريبي بناءً على نتائج تقييم الأداء .

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، ونظراً لطبيعة الموضوع تتبع الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي ، كما تتبع منهج دراسة الحالة، بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة منها الاستمارة المقابلة للملاحظة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

• هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجرى كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية يقوم الرؤساء بإطلاع رؤوسهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقومون بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلاً أو لتصحيحها فيحينها كما يقومون بمناقشة رؤوسهم في طريقة أداءهم للعمل .

• إتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكتساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، للزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

• التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثانيا: الدراسات العربية

1- دراسة سومر أديب ناصر(2004): أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة تشرين سورية .

إن مشكلة البحث تنطلق من فكرة مفادها أن الأجور تعتبر من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحسين أداء الأفراد وتحفيزهم ، لذلك لا بد أن تكون مستويات الأجور مناسبة ومنسجمة مع أداء الأفراد ، لذلك رأى الباحث ضرورة تسليط الضوء على هذه المشكلة ودراستها لمعرفة لنتائج المترتبة عنها ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إن مستويات الأجور الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد وتحسين أداؤهم .

الفرضية الثانية: إن زيادة مستويات الأجور الحالية يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد .

الفرضية الثالثة: إن تدني الأجور الحالية لا يؤدي إلى زيادة دوران العمل والغياب عنه .

الفرضية الرابعة: إن التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير نقدية .

الفرضية الخامسة: لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد.

ولتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على منهج المسح الإحصائي ، حيث تم اعتماد أداة الاستبانة ، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية للتأكد من دقة الإجابات الواردة في الاستبانة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

• تقييم أداء العاملين في القطاع العام يعتمد على وجود صفات معينة موجودة في الفرد بنسبة أكبر من الاعتماد على ناتج أداء الفرد.

• يتم تقديم تقرير الوصف والكفاءة بناء على اقتراح من الرئيس المباشر للعامل ، والذي قد يتأثر ببعض الصفات لمؤوسيه (قد تكون إيجابية أو سلبية) ما يفقد عملية التقييم الموضوعية .

2- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة اتصالات (Paltel) في فلسطين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .

إن مشكلة البحث تتجسد أساساً في أن تطور الشركة وتقدمها يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، وهذا يساعد في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع الفلسطيني، وإن تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية لشركة من هذا الحجم والأهمية يساعدها على تحقيق أهدافها، لتقوم بدورها الفاعلة في تقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث هي: "ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات Paltel في فلسطين، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم عرض الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوكية السائدة في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات السائدة في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير والمقاييس السائدة في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية في شركة اتصالات فلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى للعوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات فلسطينية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية للمعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الألاء الوظيفي.
- العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة.

المطلب الثالث: التعليق عن الدراسات السابقة

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضناها يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلفت الموضوعات التي تناولتها، وتنوع البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع الرضا الوظيفي وسعى إلى التعرف على مستواه، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحققه، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، ومنها ما تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والانضباط أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والضغط، أو الالتزام التنظيمي، وقد تباينت مستويات الرضا الوظيفي بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة الثقافية، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة.

حيث أشارت بعض هذه الدراسات إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، وبعضها أشار إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وبعضها الآخر أشار إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، فبالنسبة للجنس توصلت بعض الدراسات إلى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، والبعض الآخر أشار إلى وجود فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي إما لصالح الذكور أو لصالح الإناث، وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات الأخرى كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، ساعات العمل والإشرف، جماعة العمل.

من جهة أخرى هناك دراسات تناولت موضوع ألاء العاملين وهدفت إلى تحديد كيفية تأثير الثقافة عليه أو تناولت العلاقة بين الأجور والأداء، أو الألاء والقيادة، وقد أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كل من: الثقافة والأداء، الأجور والأداء، ووجود علاقة ضعيفة بين الألاء والقيادة، وحول بيان أثر كلاً من الجنس والمؤهل التعليمي والتخصص والحالة الاجتماعية، فقد تباينت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في مستوى الألاء التي تعزى للمتغيرات الشخصية السابقة.

أما فيما يخص هذه الدراسة فقد اشتركت مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، حيث ركزت على الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى ألاء العاملين لدى عمال مركب تكرير الملح بالوطاية، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وألاء العاملين، من خلال مؤشرات الرضا الوظيفي طبقاً لبعض المتغيرات وهي: الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل، الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل، الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل، ويمكن إجمال أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

- من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي قدمناها لهذا البحث ، فقد انحصرت ما بين 2005 و 2008 ، والدراسة الحالية فهي تجرى في عام 2011 فنجد توصل في الدراسات التي ناقشت الرضا الوظيفي .
- أما من حيث الأهداف فقد تباينت حيث تم ربط الرضا الوظيفي لدى العينات المبحوثة بمتغيرات مختلفة منها (رغبة العاملين في الاستمرار في العمل ، الالتزام التنظيمي ، السمات الشخصية ، العدالة وسلوك المواطن ، انضباط العاملين ، ضغوط العمل ، أهداف المؤسسة) ، أما الدراسة الحالية فهذفت إذ معرفة دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين .
- وأما من حيث القطاع الذي وجهت إليه الدراسة فكان في القطاع الصناعي (مؤسسة اقتصادية) ، وللوضوح من الدراسات السابقة أن أكثر البيئات دراسة هي الجامعات والمطارس إضافة إلى المستشفيات والبنوك.
- أما من حيث المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي لدراسة موضوع الرضا وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة ، وإضافة إلى ذلك ملائمة الحقيقة لطبيعة البحث الحالي .
- ومن حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة تركزت بين الدراسات المحلية الجغرافية والتي أجريت في بسكرة والمسيلة والجزائر العاصمة ، والدراسات العربية في فلسطين و المملكة السعودية و سوريا، والدراسات الأجنبية في تايلان وأمريكا.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.
- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.
- الاستفادة من توصيات و اقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

مقدمة الفصل

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث يتوقف أداء أي منظمة و في أي قطاع على أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل كفاءة و فعالية .

وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة متخصصة لها قواعد ومبادئ ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها و تستعمل فيها معايير رسمية توضع على أسس علمية و موضوعية .

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها، أهدافها، العوامل المحددة لها، و كذا عملية التقييم وأهميتها ،معاييرها الطرق المستخدمة فيها ،الصعوبات و المشاكل التي تواجهها.

و نهدف كذلك ضمن هذا الفصل إلى دراسة علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين، وذلك من خلال التعرف على دور كل من العوامل المرتبطة بشروط العمل، العوامل المرتبطة بظروف العمل، العوامل المرتبطة بعلاقات العمل، في تحسين أداء العاملين، حيث سنتخذ كفاءة وفعالية العامل كمؤشر لأدائه.

لذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذا لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مادية ، مالية ، تكنولوجية ، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي أو حتى الاستراتيجي ، نظرا لهذه الأهمية التي يتميز بها أداء المورد البشري سوف نحاول التعرف على مفهومه،محدداته ،العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول :مفهوم الأداء

غالبا ما يختلط مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه ، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينهما اختلاف ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء الفعالية و الكفاءة. و هذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه .

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية (Larousse) كلمة الأداء " Performance " كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة " Parformance " المأخوذة من كلمة " Parformer " والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir) .⁽¹⁾

يعرف كل من Wierseman et Robbins الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهداف طويلة الأجل⁽²⁾.

إن هذا التعريف ينظر للأداء من ناحية الأهداف،أي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة زمنية معينة .

يعتبر كل من miller et bronuly : أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للمواد المادية و البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" يركز هذا التعريف على السبل التي توصل المنظمة إلى أهدافها متمثلة في الطرق التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة ، ومدى نجاح المنظمة في هذا الاستغلال .

ويعرفه عيسى حيرش على أنه القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة ،أي النظر إلى الأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية، ويقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظر ة، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة⁽³⁾.

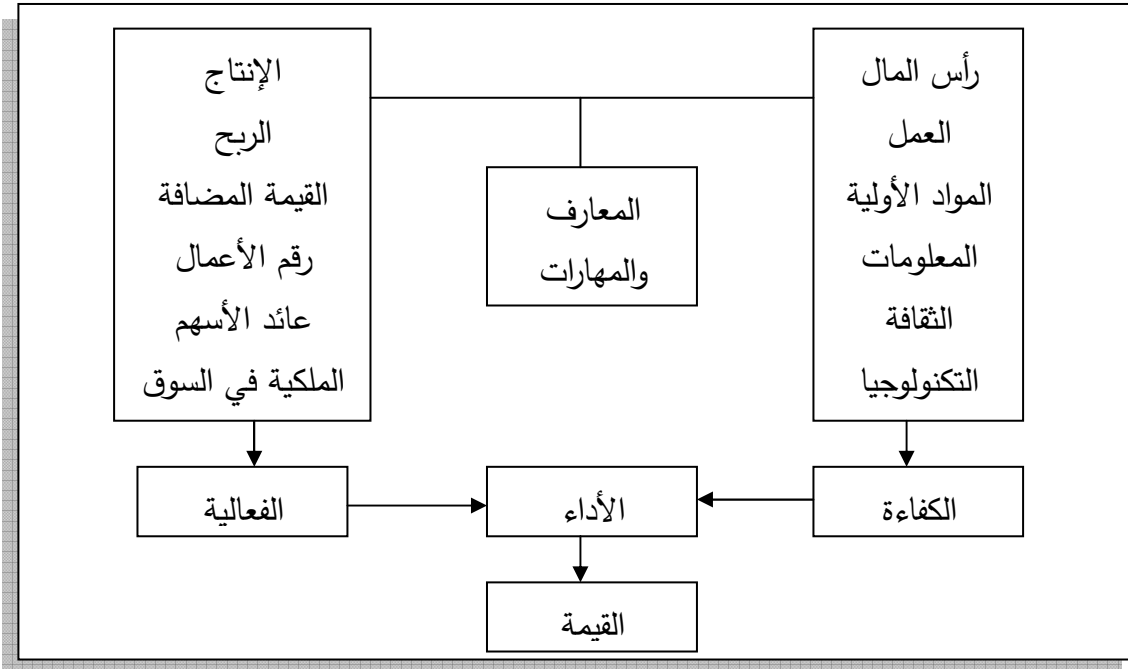
(1) إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماجستير ،تخصص علوم تجارية ،جامعة مجد بوضياف ،المسيلة ،2006، ص44.

(2) عداي الحسيني فلاح حسن،الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2000، □ 231

(3) عيسى حيرش : محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة(غير منشورة)، دفعة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة 2002

إن هذا التعريف ينظر للأداء من ناحية الكفاءة والفعالية، بحيث يمكن توضيح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، 487.

من خلال الشكل يتضح لنا أن أداء المنظمة يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة).

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للأداء بأنه: مفهوم واسع يشمل العديد من المفاهيم المتعلقة بـ النجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، لذلك فإن الأداء هو عملية مستمرة تعكس مدى نجاح

المنظمة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع المحيط، وفق أسس ومعايير موضوعة حسب متطلبات نشاطها.

من خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- الأداء مفهوم واسع يشمل كل من الأهداف (الفعالية)، والاستغلال الأمثل (الكفاءة)
- الأداء مفهوم متطور يختلف من فترة إلى أخرى، فالنظرة القديمة تنظر إليه على أساس الربحية والآن ينظر له نظرة إستراتيجية.
- الأداء مفهوم شامل لأنه يدخل في مؤشرات قياسية لكل من الموارد المادية، المالية والبشرية.

- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة من خلال النتائج المحققة، هل حققت الأهداف أم لا، ففي حالة عدم التحقق يعاود التخطيط من جديد وهو ما يفسر الرجعية.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء البشري .

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها و حجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه و يشكله العنصر البشري أينما كان مستواه ، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة المستويات التنظيمية ، لذلك وجب التعرف على أداء الفرد الذي يتوقف عليه أداء المنظمة ككل.

يعبر مفهوم أداء الفرد على المستوى الذي يحققه العامل عند القيام بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذي يقدمه⁽¹⁾.

نلاحظ أن هذا التعريف ربط أداء الفرد بالنتائج المحققة عند المستوى الذي تتوافق فيه الكمية المنتجة مع الجودة المطلوبة .

ويعرف كذلك على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة⁽²⁾.

يبين هذا التعريف أن أداء العنصر البشري هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن الأداء البشري ظاهرة معقدة و متعددة الجوانب الشخصية و السلوكية والاجتماعية مما يجعل هذا التعريف سطحيًا.

ويعرف أيضا على أنه: وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المنظمات ،وهو الآلية الأساسية في تحقيق أهدافها⁽³⁾.

إن هذا التعريف ركز على دور الفرد داخل المنظمة، وأهميته في تحقيق أهدافها.

ويعرف على أنه :ما يقوم به العاملون في المنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، مشرفين، منفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء بها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد⁽⁴⁾. ويعرف على أنه القدرة على تحقيق النتائج وذلك بتفاعل الأبعاد الموضحة في المعادلة التالية: ⁽⁵⁾

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الجهوية، قسنطينة، 123

(2) فالل عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض

السعودية، 2004، 81

(3) خالد بن سامي محمد حسين، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، على الموقع، 2011/01/25

(4) B.Martory, D.Croset, **Gestion des ressources humaines** : pilotage social et Performances, 5ème editions dunod, Paris, 2002, P165

(5) أحمد الكردي المعادلة الأساسية لتحسين الأداء، على الموقع، 2011/05/27

www.hrdiscussion.com

www.pdfactory.com

الأداء = المهارات + المعارف + الفر + الجهد + التحفيز

نلاحظ من هذا التعريف أنه يعتبر الأداء نتيجة طبيعية لتفاعل مجموعة من العناصر التي تلخصها المعادلة السابقة، ومن هذا المنطلق فإن المنظمات تعمل دائماً على تحسين وتطوير الأداء البشري من خلال التركيز على مكونات هذه المعادلة تتمثل هذه المكونات فيما يلي:

1- المهارات: عرفها G. le Boterf بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة

بغرض بلوغ نتيجة معينة، تكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية⁽¹⁾.

2- المعارف⁽²⁾: هي تراكم مستمر للمعلومات والممارسات، فمنها ما هو ظاهر وما هو باطن، وليست الممارسات إلا تطبيقاً للمعارف .

3- الفرص: هي التغيير الحاصل أو المحتمل في المحيط والمساعد على تلبية حاجيات المستفيدين⁽³⁾.

4 - التحفيز: تنمية الرغبة في بذل مستوي أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة علي أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد⁽⁴⁾.

5- الجهد: هو ذلك السلوك أو الحركة التي يظهرها الفرد أثناء محاولته أداء عمل أو مهمة ما، أي الأداة

التي بظورها و يقوم بها الشخص لانجاز العمل المكلف به بالجودة المطلوبة⁽⁵⁾.

ويوضح باحثون آخرون أداء المورد البشري بالعلاقة التالية⁽⁶⁾: $Perf_H = MC^2$ حيث:

$Perf_H$: الأداء البشري

M: التحفيز

C: المهارات

C: الثقافة⁽⁷⁾ هي القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات التي توجه الفرد والتي يمكن أن تؤثر في قدرته في الانضباط وتحقيق الأداء الجيد .

(1) Guy le boter, contruire les compétence individuelles et collectives , les éditions d'organisation ,Paris,2001, P110

(2) عيسى حيرش، محاضرات في تسيير المعارف (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2003/2002، ص 17.

(3) لكبير أحوو، التخطيط الاستراتيجي التشاركي، شيشاوة، 2008، ص 56 PPT

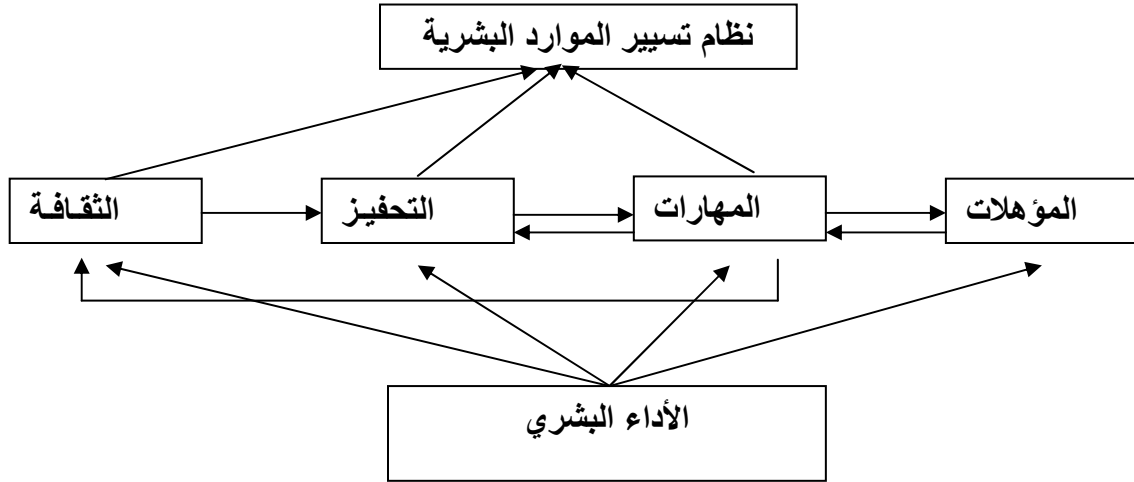
(4) ابراهيم الغنام، رفع الروح المعنوية وتحفيز الفريق، على الموقع، 2011/04/27، www.kenanaonline.com،

(5) أحمد الكردي، مرجع سابق.

(6) خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003-2004، ص 52.

(7) أشوك تشاندنا، شليا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 87.

وتتأثر مكونات الأداء البشري بنظام تسيير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتنميتها وتوفير جو العمل المناسب و ذلك مثلما هو موضح في الشكل الموالي:
الشكل رقم(13): مكونات الأداء البشري.



المصدر: خان أحلام، مرجع سابق ، □ 52.

بناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء البشري كما يلي: الأداء البشري هو محصلة النتائج التي يحققها الفرد نتيجة لمقدار جهوده المبذولة ومدى استغلاله لمهاراته ومعارفه والفرد □ المتاحة له في إطار قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه.

يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، لذلك غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين أداء العامل و الجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينها، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (1)

ولقد أولى فريدريك تايلور Frederik Taylor اهتماما بالغا بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة التنظيم العلمي للعمل أو الحركة الإدارية العلمية، ولتوضيح الفرق بين الجهد والأداء نضرب المثال التالي: إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم، (2) إن الجهد المبذول يتكون من ثلاثة عناصر هي: (3)

(1) أحمد الكردي، مرجع سابق.

(2) أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية

بغزة، فلسطين، 2008، □ 33.

(3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، □ 50.

- 1- كمية الجهد المبذول : وهي مقدار الطاقة البدنية و العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ، وهي من مقاييس سرعة و كمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء .
- 2- نوعية الجهد المبذول: تعبر نوعية الجهد عن الدقة و الجودة و مطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، و هي ضرورية لفعالية الأداء و كفاءته.
- 3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء): تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

إن السلوك الذي يبديه العامل في المنظمة ناتج من تفاعل خصائصه الذاتية مع خصائص بيئة العمل، و يعكس هذا السلوك مواقف معينة يمكن تفسير الأداء من خلالها وهو ما يعرف بمحددات الأداء ، والتي يتم التطرق لها في المطلب الموالي .

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين

كما ذكر سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ، تتمثل هذه المحددات في: (1)

1- الجهد

2- القدرات

3- إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته (وقد سبق شرح هذا المفهوم)، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة ، ويشير ادراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده له خلال العمل ، وتساهم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل بين المكونات السابقة، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا(2).

(1) أسعد أحمد عكاشة ،مرجع سابق ، ص 35

(2) الياص سالم ،مرجع سابق ، ص 45

أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره أو أن لديه قدرات متفوقة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة يكون منخفضا أو غير مقبول⁽¹⁾.

و الملاحظ من التعاريف السابقة لمحددات الأداء أنها تحصر هذه المحددات في عناصر تتعلق بالعامل، أي شاغل الوظيفة فقط (الجهد ، القدرات والمهارات ، إدراك الدور) ، و هي عناصر تخضع لسيطرة العامل .

بينما في الواقع هناك عناصر أو محدّدات أخرى تخرج عن سيطرته، منها المحددات الوظيفية (متطلبات العمل) و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات، بيئة التنظيم الداخلية (ما تتصف به البيئة التنظيمية) مثل الإشراف ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي، إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة التي يعمل فيها العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية⁽²⁾ .

وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهم جيد لمهمته إلا أنه يواجه بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، حتى أن A.Bajt يقول " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء"⁽³⁾ .

والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها على الأداء فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه.

و في هذا الاتجاه نذكر أهم النماذج في تصنيف العوامل المحددة و المؤثرة على مستوى و معدل أداء العاملين التي أعدها خبراء هذا المجال⁽⁴⁾:

(1) بعجي سعاد ، تقيم فعالية نظام تقييم أداء العاملين ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2006-2007 ، □ □ 12-11

(2) الياس سالم ،المرجع نفسه ، □ 45

(3) اسماعيل أحمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997 ، □ 71.

(4) نورالدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة دكتوراه ،تخصص علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004-

□ 183 ، 2005

نموذج مكتب العمل الدولي: قسم العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

مجموعة العوامل البشرية.

مجموعة العوامل الفنية و التنظيمية.

مجموعة العوامل العامة.

نموذج الخبير الإداري " جيد صون - A.Judson " الذي قسم العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

مجموعة عوامل داخلية

مجموعة عوامل خارجية

نموذج الأستاذ الباحث " روبرت سوترميستر . Robert A.Sutermeister " 1976 الذي قسم العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

مجموعة العوامل الفنية

مجموعة العوامل الإنسانية⁽¹⁾.

نعتمد في دراستنا نموذج الخبير الإداري " جيد صون - A.Judson " لكونه جدير بالاهتمام و لتجاوبه و طبيعة موضوع دراستنا، فمن وجهة نظره أن العوامل المؤثرة في أداء العاملين تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين هما: العوامل الخارجية، العوامل الداخلية .

أولاً: العوامل الخارجية.

تتعلق عوامل الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهمها:

- 1- ظروف العمل المادية: وتشمل الآلات والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها الأفراد، درجة الحرارة التهوية، الإضاءة وغيرها من العناصر المادية الموجودة في مكان العمل، التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، فأداء الأفراد يتأثر بوضوح بمدى استجابة الأفراد لتأثيرات ظروف العمل⁽²⁾.
- 2- العوامل الفنية(التقنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة منها: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، نسبة

(1) نورالدين شنوفي المرجع نفسه ، □ 183

(2) سومر أديب ناصر ، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين ،مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة تشرين ،سورية،2003-2004، □ 94.

الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات،
التجهيزات والآلات. (1)

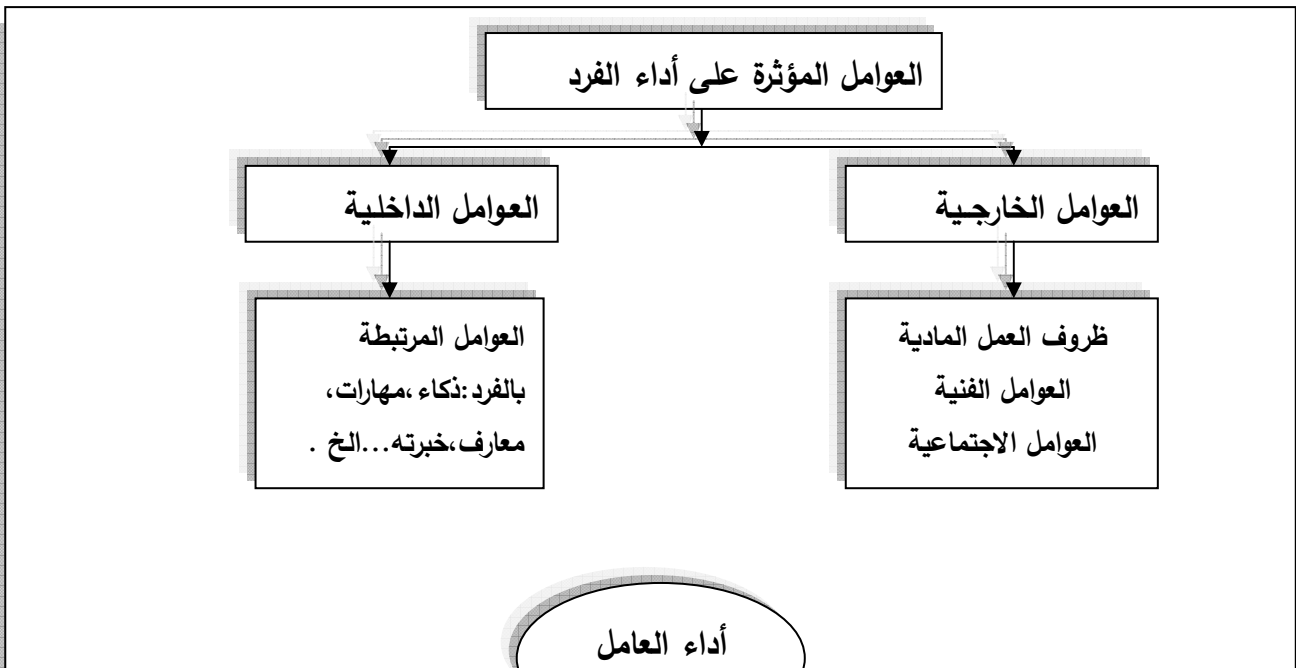
3- العوامل الاجتماعية: وتتمثل في التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، التنظيم الرسمي، نمط القيادة و
الإشراف، النقابات العمالية... الخ. (2)

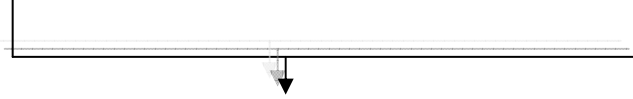
ثانياً: العوامل الداخلية (الذاتية).

التي ترتبط بشخصية العامل، ذكائه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته ومعارفه وتدريبه على ما يمارسه من
عمل (3)،

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقاً (الخارجية، الداخلية) تتفاعل فيما بينها ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى
الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه العوامل درجات مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها
البعض، فارتفاع القدرات مثلاً قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى
لتطوير وتنمية قدراته مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه العوامل نظرة شاملة والشكل الموالي يوضح العوامل
المؤثرة على أداء الفرد.

الشكل رقم (14): العوامل المؤثرة على أداء العامل





المصدر: من إعداد الطالبة

ونظرا لتعدد العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري فان تقييمه يعد إحدى الإشكاليات التي تواجهها المنظمات لذلك وجب تسليط الضوء على هذه الإشكالية، وهذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

يحتاج الفرد إلى تقييم أدائه ليتمكن من تقييم جهوده وأعماله. وليضع خطة العلاج لنقاط الضعف لديه، كما تحتاج المنظمات إلى برامج تقييم الأداء لتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وللكشف عن المهارات الحالية وتحديد ما يلزم من مهارات مستقبلية، لذلك وجب التعرف على تقييم أداء العاملين، أهميته، وكذا المعايير المستخدمة للتقييم، الطرق المتبعة في ذلك .

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

كثيرا ما تستخدم عدة مصطلحات مثل تقييم الأداء، تقويم الأداء، قياس الأداء، وذلك للتعبير عن المفهوم نفسه، ومرد ذلك الترجمة الحرفية لهذا المصطلح من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية، لذلك لا بد أولا من التمييز بين هذه المفاهيم.

أولا: تحديد معنى المصطلحات، تقييم، قياس، تقويم

يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن العملية المتكاملة لتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي: (1)

1- مقارنة الأداء المحقق بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية "بالقياس".

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص 198

2- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية "التقييم".

3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية "التقويم".

إنّ فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه و هذا ما يعبر عنه في اللغة الفرنسية بكلمة (appréciation)، و في اللغة الإنجليزية بكلمة (appraisal) (1)

وعليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس ، تقييم ، تقويم).

ثانيا: تعريف تقييم أداء العاملين

عرف تقييم الأداء أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ،ليتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وذلك استنادا إلى معايير يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل(2).

لهذا التعريف مآخذ عدة: تقييم الأداء ليس تقديرا لجهود العاملين، لأن التقدير يرتبط بالمستقبل (إلا إذا قصد به إعطاء مقدار)، وان الأداء ليس تقديرا لجهود العاملين، لأن الجهد الذي لا يحقق نتائج يعني أن الأداء يساوي الصفر، وان عملية التقييم ليست لتحديد الكفاءة فقط بل الفعالية كذلك .

وعرف أيضا على أنه: عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم أثناء العمل ،وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء وتحديد نتائجها، خلال فترة دورية محددة مسبقا ،حيث يجري في النهاية تقدير جهد كل فرد لتتم مكافأته بقدر ما عمل وتحديد نقاط قوته وضعفه(3).

يتضح من هذا التعريف المضامين الأساسية التي تشكل مفهوم تقييم الأداء منها أنه عملية مستمرة تلازم الفرد، تتطلب وجود شخص ملاحظ ، تحديد نقاط الضعف ليتم علاجها ،تبنى عليه قرارات وظيفية ،لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه يعتمد في التقييم بشكل أساسي على الحكم الشخصي للملاحظ، وهذا ما يعرض نتائج التقييم إلى التحيز .

(1) بعجي سعاد ،مرجع سابق ، □ 13

(2) نوري منير ، تسير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010، □ 338

(3) عبد الباري درة وآخرون ،مرجع سابق ، □ 270

عرف تقييم أداء العاملين أيضا بأنه : عملية دورية تجمع بين المرؤوسين ورؤسهم المباشر، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة⁽¹⁾. يضيف هذا التعريف بأن عملية التقييم تكون مبنية على الحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه لتعزيز الثقة بين الطرفين ، إضافة إلى أن هذه العملية لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعداه للاهتمام بالمستقبل، كما أشار إلى أن هذه العملية يمكن أن تكون دورية.

وعرف تقييم أداء العاملين أيضا بأنه: العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها. ⁽²⁾

يضيف هذا التعريف لعملية التقييم خاصية التغذية العكسية ،التي يتم من خلالها تحديد فجوة الأداء (بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب) لمحاولة تقليلها قدر الإمكان واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك .

بناء على التعاريف السابقة يكمن إعطاء تعريف شامل لتقييم أداء العاملين على أنه :عملية دورية مستمرة، مخططة مسبقا، تقوم أساسا على قياس الأداء المحقق للفرد بالاعتماد على معايير موضوعية محددة مسبقا وذلك بغية تحديد نقاط القوة لدى الفرد وتعزيزها ،وتحديد نقاط الضعف وتصحيحها.

من خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية و مستمرة.
 - إن عملية تقييم الأداء تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.
 - عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ لأنها تشمل جميع العاملين في المنظمة.
 - إن عملية تقييم الأداء تتم من خلال معايير موضوعية وموضوعة مسبقاً
 - إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- إن كل ما سبق ذكره ليعكس - دون شك- أهمية هذه العملية بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، وهذا ما سنستعرضه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

(1) بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي" ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، □ 360.

(2) عبد الفتاح بوخمخ ،مرجع سابق ، □ 102.

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها، خاصة إذا كانت تعتمد على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

يمكن أن نلمس أهمية عملية تقييم الأداء على مستوى كل من الفرد والمنظمة.

أولاً: على مستوى الفرد تظهر أهمية تقييم الأداء البشري في هذا المستوى من خلال :

- زيادة ولاء العامل. (1)
 - إرشاد العامل لما يجب أدائه لتحسين مهاراته.
 - توفير فرصة للفرد للمشاركة بأرائه واقتراحاته
 - تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تقادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف والتخلص منها.
 - يشكل التقييم فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.
 - يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الرئيس و المرؤوس
 - يساهم في الكشف عن المهارات الكامنة غير المستغلة للعاملين. (2)
 - زيادة رضا العامل، فكلما شعر بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل و يحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فان ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال و رؤسائهم و منظماتهم. (3)
 - يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أدائهم سوف يخضع للتقييم الدائم من جانب رؤسائهم (4).
 - تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، مما يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- إذن تقييم أداء العاملين له فوائد عديدة للفرد العامل داخل المنظمة، وبما أن هذا العامل جزء من المنظمة فان هذه الأخيرة تستفيد هي أيضا من عملية التقييم .

(1) سلسلة المتميزون الإدارية ، تقييم الأداء ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع ، 2007 ، □ 16 .

(2) نصر الله حنا ، مرجع سابق ، □ □ 169-170 .

(3) نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ، □ 26

(4) عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة

، 2007-2008 ، □ 71 .

ثانيا: على مستوى المنظمة تظهر أهمية تقييم أداء المنظمة في هذا المستوى من خلال :

- توفير المعلومات الهامة التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الفعالة.
- يعتبر أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات أداء المنظمة. (1)
- الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا. (2)
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة لأنه يوفر بيانات على أداء العاملين ، و نقاط القوة و الضعف لديهم . (3)
- جذب(استقطاب) الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج ، و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها(4)
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة(5).

إن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لاتخاذ القرارات في عدة جوانب تخص الأفراد، مثل النقل الترقية، التدريب، الحوافز، العلاوات، الفصل، الاختيار... إلخ، وعلى أساسه أيضا تقييم فاعلية هذه السياسات و القرارات ومدى صلاحيتها عن طريق التغذية العكسية. (6)

وفي مقابل هذه الفوائد هناك بعض الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين أهمها:

- احتمال وجود تحيز في نتائج التقييم، والسبب في ذلك أن عملية التقييم تعتمد بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي.
- صعوبة تقييم الأعمال ذات الإنتاجية غير ملموسة.
- مقاومة العاملين للتقييم ، وذلك لأنه يضعهم تحت الرقابة المستمرة(7).

(1) جاري ديسلر ،مرجع سابق ، □ 323.

(2) سهيلة محمد عباس ،مرجع سابق ، □ 139.

(3) مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، عمان ،الأردن، 2002، □ 105.

(4) خالد عبد الرحمان الهيتي ،مرجع سابق ، □ 202.

(5) الياس سالم ،مرجع سابق ، □ 54.

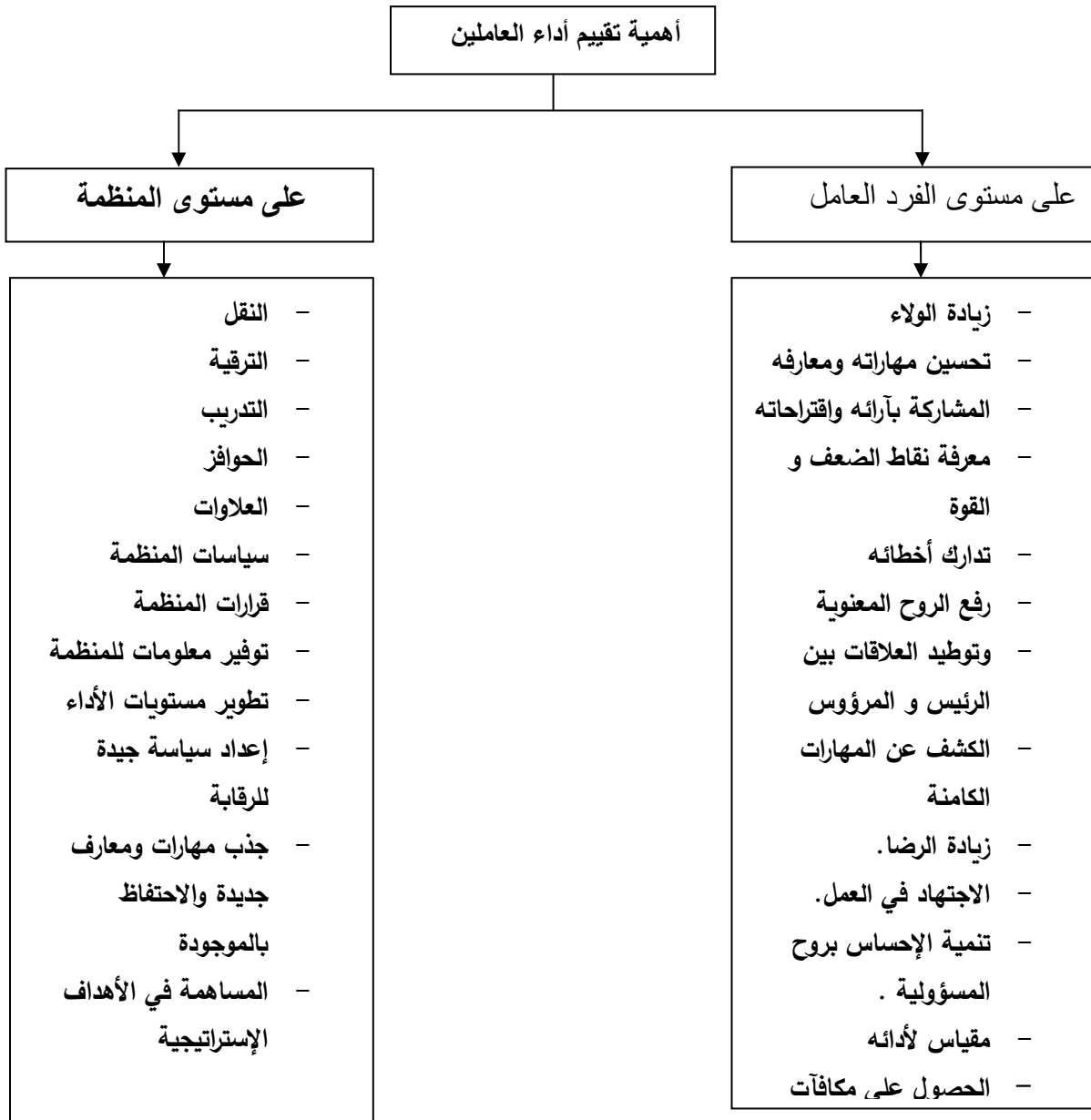
(6) بلكرمي وداد ،ديب نورة،تأثير الموارد البشرية على الأداء، على الموقع، 2008، <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>.

(7) عبد الباربي درة وآخرون ،مرجع سابق ، □ 272.

- وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم⁽¹⁾.

مما سبق نستنتج أن عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية كبير تعود على كل من العامل والمنظمة معا، بحيث يمكن تلخيص ذلك الشكل الموالي.

الشكل رقم (15): أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

(1) صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، □ 603.

ونظرا لأهمية معايير التقييم، والدور الذي يمكن أن تلعبه في نجاح أو فشل عملية التقييم استوجب الأمر التعرف عليها وعلى أنواعها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استخدام معايير معينة للحكم على نجاح عملية التقييم، وقد أصبح من المسلم به أنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاحها، وهكذا يجب استخدام معايير عديدة متنوعة للحكم على نجاح عملية التقييم ومن ثم نجاح المنظمة⁽¹⁾.

فالمعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقب أداء الأفراد أو السلع أو العمليات، حيث يستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف⁽²⁾.

ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم ورضاهم عن المنظمة وكذا أدائهم⁽³⁾.

وتتقسم معايير الأداء إلى نوعين: ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.

أولاً: عناصر الأداء (المعايير الذاتية)

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة.

يتضح من هذا التعريف أن عناصر الأداء نوعين : (4)

عناصر تتعلق بشخصية الفرد وعناصر تتعلق بسلوكه أثناء القيام بالوظيفة.

أ- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المعارف، نظام القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر عادة يصعب قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.

(1) حريم حسن، إدارة المنظمات، ص 92.

(2) إبراهيم الغنام، المهارات الإدارية لرجال الأعمال، على الموقع، 2011/02/10، <http://www.Kenanaonline.com/page>

(3) الياس سالم، مرجع سابق، ص 56-57.

(4) بعجي سعاد، مرجع سابق، ص 23

ب- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: و هي عناصر غالبا ما يمكن ملاحظتها و قياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية

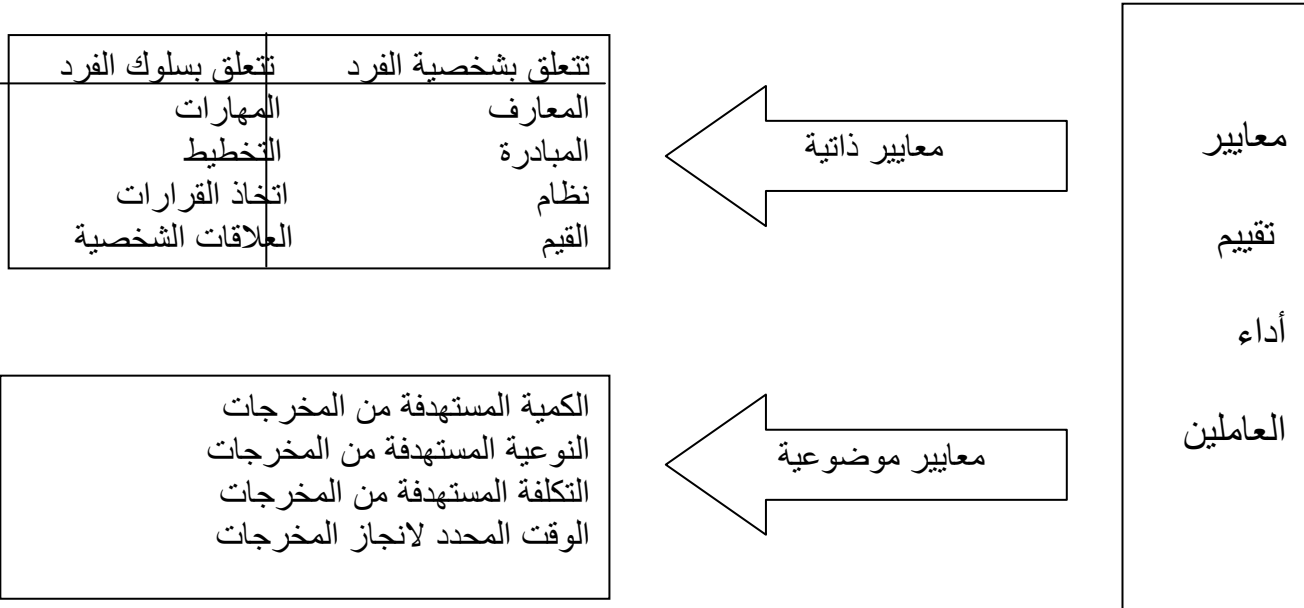
ثانيا: معدلات الأداء (المعايير الموضوعية)

تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة في الانجاز، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء. (1)

نستنتج مما سبق أنه لكي تكون النتائج أكثر دقة يجب استخدام المعايير الذاتية والموضوعية معا في تقييم الأداء، نظرا لأنه في بعض الأعمال يصعب استخدام المعايير الذاتية في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

يمكن تلخيص هذه المعايير في الشكل التالي :

الشكل رقم (16) : معايير تقييم أداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبة

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية: (2)

*الصدق: أي أن يقيس المعيار ما صمم لقياسه.

*الثبات: أي الوصول إلى النتائج نفسها في حالة استخدام المعيار للحالة نفسها ولمرات متكررة.

(1) الياس سالم، مرجع سابق، ص 57.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 147

* القدرة على التمييز: نعني بذلك تعريف المعايير بدقة ووضوح وشرح معنى كل منها والى ماذا تهدف.

* سهولة الاستخدام: ونعني بها وضوح المعيار وإمكانية استخدامه بسهولة من قبل الرؤساء في العمل⁽¹⁾

* المرونة: أي إمكانية تكيف المعايير بين الفترة والأخرى قصد ترشيدها وفق المواقف التي تواجهها المنظمة⁽²⁾.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

إن تطبيق تقييم أداء العاملين كعملية حيوية لإدارة الموارد البشرية يتطلب نظاما متكاملًا يعمل على توفير المعلومات الضرورية واختيار طرق ومؤشرات واضحة لقياسها، ومن هذا المنطلق سنحاول فيما يلي الوقوف على أهم طرق تقييم أداء العاملين.

تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرقًا مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين: طرق تقليدية و أخرى حديثة.

أولاً: الطرق التقليدية: تتضمن طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجباري. طريقة التدرج البياني.

1- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص المكلف بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة⁽³⁾. وتعطى لكل صفة درجة أدنى تمثل انعدامها في الفرد (0 مثلاً) ودرجة أعلى تمثل توفر هذه الصفة (5 مثلاً)، تجمع مختلف الدرجات الممنوحة ويمثل مجموعها مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين، ويمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول التالي لتقييم ثلاثة أفراد⁽⁴⁾:

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق ، □ 39.

(2) نورالدين شتوفي، مرجع سابق ، □ 112

(3) عمار بن عشي، مرجع سابق ، □ 26

(4) بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط

والإحصاء، الجزائر، 2005-2006، □ 145.

الجدول رقم (06): تقييم الأداء باستعمال طريقة الترتيب البسيط

الفرد "ج"	الفرد "ب"	الفرد "أ"	الصفات
5	3	2	- التعاون مع الزملاء.
3	2	3	- العلاقة مع المرؤوسين.
2	5	4	- العلاقة مع الرؤساء.
1	5	5	- الدقة في المواعيد.
0	3	1	- السرعة في إنجاز الأعمال.
4	2	2	- القدرة على حل المشاكل.
4	1	1	- القدرة على التقاهم.
19	21	18	المجموع (7 صفات) = 35

المصدر: بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005-2006، 146.

إن هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أنه يعاب عليها عدم ابتعادها عن الذاتية أثناء التقييم فقد يكون الشخص المكلف بعملية التقييم متحيزا لبعض الأفراد في المؤسسة وقد تكون اتجاهاته مخالفة لاتجاهاتهم مما يؤثر على تقييمه لهم وبالتالي فطريقة الصفات لا يمكنها أن تعكس حقيقة أداء الأفراد بالمؤسسة.

2- طريقة المقارنة بين العاملين : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة من العمال، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين ، (أ-ب)، (أ-ج)، (أ-د)، (أ-هـ)، (ب-أ)،... الخ، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية (1).

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث : n عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم
ويتم الترتيب في التقييم على هذا الأساس، ويوضح لنا الجدول التالي هذه الطريقة:

(1) بعجي سعاد ، مرجع سابق ، 27

الجدول رقم (07):تقييم الأداء باستعمال طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين

الترتيب	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في عملية المقارنة	الفرد
2	3	أ-
1	4	ب-
5	0	ت-
3	2	ث-
4	1	ج-

المصدر: بنية عمر، مرجع سابق، 1470.

من الجدول يتضح أن العامل ب هو الأفضل في التقييم.

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا⁽¹⁾.

3- **طريقة التوزيع الإجباري:**تقتضي هذه الطريقة توزيع العمال الخاضعين للتقييم إلى مجموعات جزئية مستمدة من فكرة التوزيع الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى التركيز نحو القيمة المتوسطة لها، ويقل تركيزها عن الطرفين، و هذا ما تراه الطريقة في تقدير مستويات الأداء لدى العمال، إذ تعتبر أن أغلبية العمال قد تكون من ذوي كفاءة الأداء المتوسطة في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة⁽²⁾.
تتشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي⁽³⁾:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

40 % من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)

20 % من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

10 % من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

والشكل التالي يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين.

(1) مهدي حسن زوليف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين، عمان، الأردن، 1995 ، 374

(2) نور الدين شنوفي، مرجع سابق، 136.

(3) عمار بن عيشي، مرجع سابق، 28.

الجدول رقم: (08) تقييم الأداء باستعمال طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف %10	أقل من المتوسط %20	متوسط %40	أعلى من المتوسط %20	جيد %10
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سابق، □ 28.

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي .
ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة ،هو العدد المحدد الذي لا يمكن تجاوزه وهو العيب الذي يميز هذه الطريقة. (1)

4- طريقة التدرج البياني: أو ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص، بموجب هذه الطريقة يتم تحديد أو حصر عدد من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات فيه، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص (2)، وفيما يلي المثال التالي

الجدول رقم (09): تقييم الأداء باستعمال طريقة التدرج البياني

درجات الأداء				عوامل الأداء
متميز باستمرار	متميز في بعض الأحيان	متوسط باستمرار	غير مرضي باستمرار	
	X			النوعية عدم وجود أخطاء

المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سابق ، □ 32

(1) عمار بن عيشي، مرجع سابق، □ 28.

(2) نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2005-2006، □ 75 .

و رغم بساطة هذه الطريقة و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها⁽¹⁾.

إن الطرق التقليدية تعتمد في مجملها على مقارنة العامل مع زملائه من العمال الآخرين (بشكل إجمالي) لذلك ظهرت الطرق الحديثة لتأخذ بعين الاعتبار التقييم بشكل جزئي (تحديد عوامل للتقييم).

ثانياً: الطرق الحديثة⁽²⁾: و تتضمن قوائم المراجعة، طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة، طريقة الاختبار الإلزامي.

1- **طريقة قوائم المراجعة:** من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عنصر من العناصر المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، و ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين⁽³⁾.

الجدول رقم (10): تقييم الأداء باستعمال قوائم المراجعة

(1) بعجي سعاد، مرجع سابق ، □ 27.

(2) عامر بن عبد الله الصعيري، **تقويم أداء العاملين**، برنامج إعداد وتأهيل مسؤولي إدارة الموارد البشرية، 2005، □ 36، PPT.

(3) سهيلة مجد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق ، □ 254

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

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش :مرجع سابق ، 113

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا في الإعداد والتنفيذ، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل، و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.⁽¹⁾

2- طريقة الوقائع الحرجة

(1) بعجي سعاد، مرجع سابق ، 29.

ترتكز على تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أياً من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد أداء الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك يستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد⁽¹⁾.
يتمثل أهم عيب لهذه الطريقة في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم⁽²⁾.

3- طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري):

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى بأبعد ما يكون عن وصف الفرد، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق على الفرد موضع التقييم، أو الأكثر وصفاً له⁽³⁾. والشكل الموالي يمثل نموذجاً لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري.

الجدول رقم (11) : تقييم الأداء باستعمال طريقة الاختيار الإجباري

الأكثر وصفاً	الأقل وصفاً	البند أو العنصر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم المعاونات عندما يطلب ذلك.

(1) زوليف، إدارة، مع سابق، ص 211

(2) -سهيلة محمد عباس وعلى حسين علي، مرجع سابق، ص 256 .

(3) مرجع سابق،

<p>2- يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.</p> <p>3- يحصل على أفكار وآراء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.</p> <p>4- يعين حدود العمل والمهام.</p> <p>5- يوجه الشكر والثناء لأئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.</p>		
--	--	--

المصدر: الياس سالم، مرجع سابق ، □ 69.

والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء ،الا أنه يعاب عليها عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله⁽¹⁾.

نستنتج مما سبق أن هناك طرقا كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها، مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر عند استعمالها ، والأفضل هو استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة . كما أنه توجد فروقات عديدة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي .

الجدول رقم(12):فروقات التقييم وفق الطرق التقليدية و الطرق الحديثة

الطريقة الحديثة	الطريقة التقليدية
تركز على المقارنة بين العوامل تستخدم لعدد كبير (الأفراد)	تركز على مقارنة الفرد بالآخرين تستخدم لعدد قليل (الأفراد)

(1) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق ، □ 256 .

تركيز على الجانب الكمي والنوعي تركز على الأداء في الماضي والمستقبل (الاحتياجات المستقبلية) إشراك العامل في عملية التقييم	تركيز على الجانب المادي (الكمي) تركز على الأداء في الماضي تتجاهل مشاركة العامل
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة

من العرض السابق لطرق تقييم أداء العاملين يمكن أن نستخلص الخصائص التالية⁽¹⁾:

* اغلب تلك الطرق تعتمد علي السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية و هي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد و التي تؤثر علي كفاءتهم .

* تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية , بمعنى آخر تمثل تهديداً مباشراً لأمن الفرد و استقرار أدائه أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل.

* نتيجة للعيوب و الصعاب التي تحيط بطرق قياس الأداء فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من الإدارة , لذلك يمكن وصف اغلبها بأنها شكلية.

* صفة أخرى تغلب علي تلك الطرق هي التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات و الخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم (مثل طريقة الاختيار الإجباري).

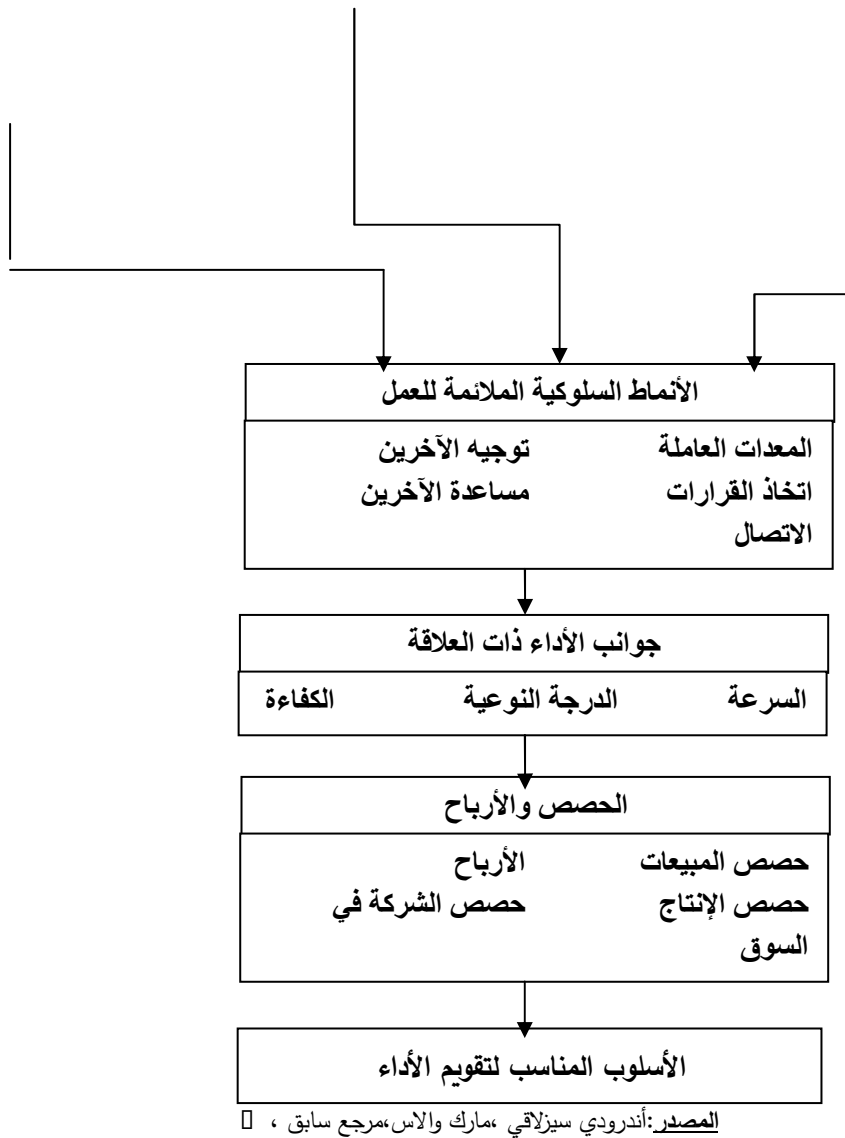
بما أن تقييم الأداء يجب أن يخدم الجميع (العامل والمنظمة)، فليس من الممكن أن تكون هناك طريقة شاملة ومناسبة للجميع، وبما أن معايير تقييم الأداء تتألف من جوانب كثيرة، فأن بعضها فقط يلائم فردا معينا زيادة على ذلك تختلف الأغراض المحددة لتقييم الأداء بشكل كبير بين الفرد والمنظمة، ومن منظمة لأخرى كل هذا يجعل المدير يواجه مشاكل متعددة في تحديد الطريقة المناسبة لتقييم الأداء، وللتخفيف من هذه المشاكل، يمكن إدراج الاعتبارات (الاختيارات) التي يوضحها الشكل الموالي:

والتي يجب أن يأخذها المدير في الحسبان عند إجراء عملية التقييم، لكي تكون هذه الأخيرة أكثر دقة وموضوعية⁽²⁾.

الشكل رقم (17): الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء

الخصائص الفردية	الخصائص التنظيمية والبيئية
القدرات	ظروف العمل
مستوى الدافعية	التقنية
الجهد	التركيب التنظيمي
	تصميم الوظائف
	القيادة والإشراف
	الحوافز
	القوانين

س 394.



إذن تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب تكييف تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

من المعقول أن نفترض وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر وأن يؤدي عمله بشكل أفضل من العامل غير الراضي.

وقد اهتم الباحثون بهذه العلاقة، حيث يعتبر فكتور فروم (V.Vroom) من مؤيدي هذا الافتراض ألا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ يرى أن الرضا يعكس جاذبية العمل⁽¹⁾.

بمعنى أنه لا يمكن رفع معدلات الأداء البشري فقط من خلال المداخل الفنية، وإنما يتطلب الأمر أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والاهتمام برفع روحهم المعنوية، أي بتحقيق وزيادة رضاهم⁽²⁾ وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة علاقة الرضا الوظيفي الوثيقة بالأداء ، فزيادة الرضا يتوقع زيادة من الانسراح النفسي للعمل لدى العامل مما يؤثر إيجاباً على كفاءته وفعاليتها في أداء مهامه، وبالتالي تحسن الأداء⁽³⁾.

بمعنى أن العلاقة بين الرضا عن العمل و الأداء في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل : الأجور والمكافآت وعلاقات العمل وظروف العمل، فقد يكون العامل غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل لكنه راض عن جوانب أخرى تجعله راض عن عمله بصفة والعكس صحيح⁽⁴⁾

ونحن بدورنا نهدف إلى التحقق من ذلك من خلال توضيح العلاقة بين الرضا معبرا عنه بالعوامل الشخصية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية) والعوامل المرتبطة بشروط العمل (الأجر الحوافز، الترقية) والعوامل المرتبطة بعلاقات العمل (العلاقة مع الرئيس، العلاقة مع الزملاء) والعوامل المرتبطة بظروف العمل (ساعات العمل، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية)، وبين أداء الفرد ممثلاً بالكفاءة والفعالية ، وذلك لمعرفة إذا كان الرضا الوظيفي عالياً ، هل سيكون أداء العاملين أفضل ؟ وإذا كان الرضا الوظيفي منخفضاً هل سيكون هناك مشاكل في الأداء ؟:

المطلب الأول : علاقة الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل بأداء العاملين

تتمثل هذه العوامل في كل ما يمكن أن يحصل عليه الفرد كونه يعمل في وظيفة معينة، بغض النظر عن طبيعة هذه الوظيفة، ومن هذه العوامل نذكر الأجور، الترقية، الحوافز والمكافآت.

أولاً:الأجر: أشارت العديد من الدراسات (دراسة ميلر 1941 ،طومس 1939 ،كندل وسميث1963) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي⁽⁵⁾، ويتضمن الرضا عن الأجر ،تناسب الأجر مع العمل وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة⁽⁶⁾، وهو ما يعرف بعدالة العائد -التي أوضحها آدمز (صاحب نظرية العدالة)-، فحينما يعتقد الفرد أنه ه يحصل علي اجر عادل (يتناسب مع مجهوداته من جهة، ومقارنة مع زملائه في العمل من جهة أخرى)، فان ذلك من شأنه إن يخلق لديه إحساسا بالرضا، وبالتالي تزداد قدرته على

(1) نوري منير، مرجع سابق ، □ □ 361-360،

(2) مروان أحمد حويحي، المرجع نفسه ، □ 22

(3) ايناس فؤاد نواوي فلمبان، المرجع نفسه ، □ 69.

(4) هبة سلامة سالم غواش، المرجع نفسه، □ 18

(5) سهيلة محمود عباس ، علي حسين علي، مرجع سابق ، □ □ 176-178

(6) محمد علي المسعري ،الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية ، على الموقع، 2010/12/28،

تحقيق الأهداف والاستغلال الجيد للموارد، لذلك كلما كان نظام الأجور في المؤسسة عادلاً، سيستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم بشكل عام.

لذلك أصبح الأجر يقاس بالأداء الفعلي الذي يقدمه العامل، لأن الإدارة التي تدفع الأجر بغض النظر عن أداء الفرد تخسر، كما أن العامل الذي يستلم أجراً لا يستحقه يستهين بالعمل ومن ثم بالمنظمة ككل⁽¹⁾، مما يعني أن كفاءة المورد البشري تزداد كلما أدرك بأن الأجر يلبي تطلعاته ويراعي فيه حاجاته ومتطلباته.

ثانياً: الترقية تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والأداء، ويرى فروم أن العامل (العنصر) المحدد لأثر فرص الترقية على الأداء، هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية زادت فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل كلما نقصت فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف⁽²⁾،

وبالتالي فالترقية إذا حسن استغلالها تعتبر فرصة مناسبة لتنمية قدرات العامل من خلال تطوير معارفه ومهاراته لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمنظمة ولزملائه في العمل أكثر من الترقية نفسها، وهذا ينعكس بدوره على مستوى أدائه بشكل عام، أما إذا ارتبطت الترقية بالاقدمية ففي هذه الحالة ستفقد تأثيرها كحافز بسبب المساواة بين الفرد العادي والفرد المتميز بالمعارف والمهارات⁽³⁾، مما ينعكس سلباً على مستوى أداء العامل.

فالترقية لها أهمية ووضعها في نفس الفرد (حافز معنوي)، تقديراً لذاته ومكافأة لمجهده، فهي تشعره بالرضا وتقدير جهة عمله له، ومن جهة أخرى فإن الاختيار السليم ووضع العامل المناسب في العمل المناسب، يحقق أقصى معدلات الكفاءة في أقل وقت وجهد وبالتالي تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل، لذلك فإن الاهتمام بسياسات الأفراد وتوفير فرص الترقية والتقدم المهني، تؤدي إلى مصلحة مزدوجة للعامل والمنظمة معا⁽⁴⁾.

ثالثاً: الحوافز والمكافآت تترك الحوافز بلا شك أثراً على أداء معظم العاملين، لما لها من انعكاس (اقتصادي، اجتماعي، نفسي) على متلقي الحوافز، فالحافز يزيد في الرضا وبالتالي تحسن الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب منح الحافز يؤثر في الرضا وبالتالي في الأداء أيضاً، فمثلاً إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجازاً مميزاً في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت بناء على أداء كل فرد على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر بأنه حصل عليها نتيجة إنجاز، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه الحوافز⁽⁵⁾، إذا المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء

(1) نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 270.

(2) سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 176-178.

(3) احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 147.

(4) محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية

الرياض، السعودية، 2006، ص 16.

(5) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص 263.

تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل⁽¹⁾.

ويظهر دور الحوافز في أداء العاملين أكثر من خلال الجهود التي سببها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العامل وأسرته، فتكون الحوافز

أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى العامل

الشعور بالانتماء إلى مؤسسته⁽²⁾، هذا بالإضافة إلى تدعيم القوة الشرائية للعامل، وما ينتج عنها من تنشيط الحركة الاقتصادية، فإلى جانب الحوافز المادية هناك الحوافز المعنوية والتي لها دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال تلبيةها لنوع آخر من حاجات الفرد وهي الحاجات المعنوية مثل حفل تكريمي أو شهادة تقديرية... الخ.

وبما أن الرضا يحدث نتيجة لإشباع حاجات الفرد من خلال مزيج مناسب للحوافز (مادية، معنوية)، فإن زيادة الرضا يمكن أن تؤدي لإثارة دافعية الفرد نحو الأداء المثمر⁽³⁾، وبالتالي قدرة عالية على تحقيق الأهداف والاستغلال الجيد للموارد المتاحة، لذلك نجد أن المنظمات التي تتميز بالأفراد الأكثر رضا، تميل لأن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي يتميز أفرادها برضا أقل .

المطلب الثاني: علاقة الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل مع أداء العاملين

هذه العوامل غير مترتبة عن قيام الفرد بوظيفة معينة، ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير في أداء العاملين، ومن أهم هذه العوامل، ساعات العمل، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية.

أولاً: ساعات العمل: ينعكس تأثير ساعات العمل على أداء العمال من خلال درجة الاجهاد العضلي أو النفسي، والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول ، وبالتالي يبدو انعكاسها جلياً على حالته المعنوية، لذلك على الإدارة دراسة إمكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الإنتاجية المطلوبة، ومحاولة تحديد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطي فعالية عالية عند العامل، وبالتالي فإن تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات راحة يعتبر من العوامل المهمة والمؤثرة في أداء الأفراد والتي تؤدي إلى رضا الفرد عن العمل.⁽⁴⁾

(1) مروان أحمد حويحي، مرجع سابق ، □ 20.

(2) علاء خليل محمد ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين

، 2007 ، □ 17.

(3) مروان أحمد حويحي، المرجع نفسه ، ، □ 22

(4) أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، □ 204

وفي هذا الإطار يمكننا القول انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة والزيادة من هذا الوقت، بالقدر الذي تزداد معه درجة الرضا والكفاءة في العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامها، كلما انخفض رضاه عن العمل وقله فعاليته وكفاءته، ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة (بين ساعات العمل وبين الرضا) تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كان اثر ساعات العمل على الرضا ومن ثم الأداء كبيرا (بالزيادة أو النقصان) ، وكلما كانت أهمية ومنافع وقت الراحة قليلة، كان اثر ساعات العمل على الرضا والأداء محدودا. (1)

كما أنه من السياسات التي أخذت مجراها في التطبيق للحد من مشكلة عدم الانضباط والالتزام بمواعيد العمل، وتحقيق الرضا عن العمل، سياسة ساعات العمل المفتوحة أو المرنة ولقد أصبح استخدام هذه السياسة واسع الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية في الآونة الأخيرة. بحيث طبق أول مرة في ألمانيا الغربية سنة 1960، وفي 1970 عملت بموجبه 10 شركات هناك، أين أشارت النتائج إلى كثير من الجوانب الإيجابية جراء تطبيق هذا النظام. (2)

ويشير نظام ساعات العمل المفتوحة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في اختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي. إذ من الممكن أن يبدأ الفرد العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة بين (8^{H00}, 9^{H00}) وهناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها، والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هذه الساعات من (9^{H00}-11^{H00}) حيث تكون بعد هذه الساعات زمن فترة الغداء وبعد تلك الفترة أيضا تحدد فترة أخرى لساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها مثلا من (13^{H00}-16^{H00}) بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعا، من الممكن أن تكون الساعات مرنة أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت يشاء كأن يترك العمل من (16^{H00}-18^{H00}) (3).

ويؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين بحيث يؤدي إلى: (4)

- زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الفر □ المنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين أهدافهم الخاصة وأهداف العمل (المنظمة)
- زيادة الولاء للمنظمة، والعمل على دعم سياساتها المختلفة للوصول الى الأهداف المطلوبة .

(1) ناصيف بن ضيف الله الحربي، مرجع سابق ، □ 13

(2) أحمد صقر عاشور ، المرجع نفسه، □ 150

(3) أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، □ 151.

(4) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سابق ، □ □ 388-390 .

- تقليل الحوادث التي يتعرض لها العاملون جراء انخفاض الرضا الوظيفي والإجهاد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوحة.
- تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل فيها وأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة.

إذن كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة العامل، كلما ارتفع رضاه عن العمل، وبالتالي تزداد رغبته في العمل، مما ينعكس على زيادة كفاءته وفعاليته، والعكس صحيح.⁽¹⁾

ثانياً: ظروف العمل المادية: شغلت متغيرات ظروف العمل المادية اهتمام الباحثين ، وكان اهتمام هذه الدراسات متركزاً على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختبار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم على العمل.⁽²⁾

حيث تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والحرارة والضوضاء ،على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ،وبالتالي على رضاه الوظيفي ومن ثم على كفاءته وفعاليته في تأدية المهام الموكلة إليه .⁽³⁾

لذلك أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية من المسلمات، لأنها تساعد على تحسين الفعالية وزيادة الكفاءة ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل حوادث

العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكلما كانت الظروف المادية للعمل مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله وزاد مستوى رضاه الوظيفي ، وهو ما ينعكس بالإيجاب على كفاءته وفعاليته والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

فظروف العمل داخل المنظمة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات⁽⁴⁾

(1) سالم عواد الشمري، مرجع سابق ، 150.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق ، 178.

(3) احمد صقر عاشور، مرجع سابق ، 151.

(4) بوجحيش خالدية، عناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية، على الخط

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم، ويقصد بالخدمات الاجتماعية " تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة تترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة⁽¹⁾

تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية، وتوفر لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة، وأداء الأعمال التي يكلف بها بدافعية عالية ورغبة كبيرة. حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما

لديه من جهد بشكل يومي ويقدم كل ما يملك من خبرة ومهارات، ويقضي كل سنوات عمره في خدمة المنظمة، يحتاج إلى من يرعاه اجتماعيا وصحيا.

والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي و تحسين حالته الصحية والاجتماعية، فيكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفس العامل، مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير.⁽²⁾

إن هذه الخدمات إذا ما قدمت بالكيفية التي يرضى عنها العامل لاشك أن اندفاعه نحو العمل وبالكفاءة التي ترغب فيها الجهة الموفرة لهذه الخدمات هو النتيجة الحتمية لذلك، وتتمثل هذه الخدمات في: خدمات الإطعام، الخدمات الصحية، خدمات النقل، خدمات الترفيه والتثقيف⁽³⁾، بحث المشكلات الاجتماعية للعامل ومساعدته على حلها⁽⁴⁾

المطلب الثالث: علاقة الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل مع أداء العاملين

وهي العوامل المرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة، ومن أشكال علاقات العمل نذكر، علاقة الإدارة بالعمال، نمط الإشراف، جماعات العمل.

أولا علاقة الإدارة بالعمال: إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يولد لديهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة، كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية شعور العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها، خاصة إذا كانت الآراء والمقترحات جيدة فعليا ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل، فمثل

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، □ 292.

(2) صالح عودة سعيد، مرجع سابق، □ 322

(3) أحمد زرقعة، إسماعيل عجلي، □ □ 86، 87

(4) محمد علي المسعري، مرجع سابق، □ 2

هذا الشعور يولد إحساسا بالرضا والأهمية والتقدير العالي، وكل هذا يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ما عنده من خبرة وجهد وقدرة لمصلحة المنظمة وحثه على رفع معدلات كفاءته وفعاليتها بها⁽¹⁾.

هذا ويجب على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية الإنسان، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض⁽²⁾.

ثانياً: نمط الإشراف (العلاقة مع المشرف) إن مناخ الإشراف له تأثير فعال وقوي على العاملين، مما يجعلهم يتخذون موقفاً إيجابياً أو سلبياً في تحقيق الأهداف، لأن الرئيس يلعب الدور المحوري في توجيه العاملين نحو الأداء المطلوب، ولعل ما يساعد المشرف على ذلك الصفات التي يتحلى بها والتي تجعل منه قائداً كفؤاً حيث يرى "والتسون" انه من اجل نجاح استمرارية المنظمة يجب أن تكون القيادة و الإشراف على أعلى درجة من المرونة الموضوعية⁽³⁾، ويمكن ذكر بعض خصائص نمط الإشراف الذي يخلق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وتحسين رضا العاملين فيما يلي⁽⁴⁾:

- تكريم الانجاز المتميز والجيد .
- مقاسمة المرؤوسين أحزانهم ومسراتهم .
- خلق مناخ مشجع تسوده روح المودة .
- تشجيع الابتكارات الفردية والجماعية .
- تقبل المشرف لمسؤوليته في العمل تقبلاً صادراً عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية⁽⁵⁾.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- توفير المعلومات الكافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة الغموض.
- تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقاً لقدراتهم وكفاءتهم

وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل ، و أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه (وذلك

(1) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، □ 330

(2) المغربي كامل، مرجع سابق، □ 307

(3) هارفارد بيزنس ريفو، القيادة الإدارية، ترجمة هشام عبد الله، دار البشير للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، □ 22-23

(4) شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال من منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000، □ 298

(5) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، □ 219.

ببتمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتقهمه عند حدوث أخطاء من جانبهم) يكسبه ذلك ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال بينهم وقدرة عالية على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه، يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل، وبالتالي لا يكسب ولاء مرؤوسيه ولا رضاهم، مما يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم ومن ثم الفشل في أكل المهام التي توكل إليهم (1).

إذن كلما كان المشرفون قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كاف عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بكل كفاءة بدون توقع لأي مفاجآت من مشرفيهم (2) نستنتج من خلال ما سبق أنه كلما كان المشرف مهتما بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة كفاءة وفعالية المورد البشري، والعكس صحيح.

ثالثاً: جماعات العمل (العلاقة مع زملاء العمل) : تؤثر جماعة العمل على أداء الفرد بقدر ما تمثل هذه الجماعة كمصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له. فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله وتحقيق أحسن النتائج بأقل جهد ووقت، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله (3).

يمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد سيكون ضعيفاً (4).

إذن تواجد الفرد في بيئة يرتاح فيها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، سيؤدي حتماً إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، وربما يصبح هذا العامل (جماعة العمل) مؤشراً قوياً في تحسين فعاليته (5) لذلك يمكن الخروج

(1) ناصر بن ضيف الله الحربي، مرجع سابق، ص 13.

(2) سالم عواد الشمري، مرجع سابق، ص 14.

(3) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

(4) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(5) سالم عواد الشمري، مرجع سابق، ص 15.

بمجموعة من المحددات التي تؤدي إلى الرضا عن مجموعة العمل والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين منها ما يلي :⁽¹⁾

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة .
- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة .
- النزعة الاجتماعية لأفراد الجماعة .
- المشاركة في مجتمعات مهنية واحدة .

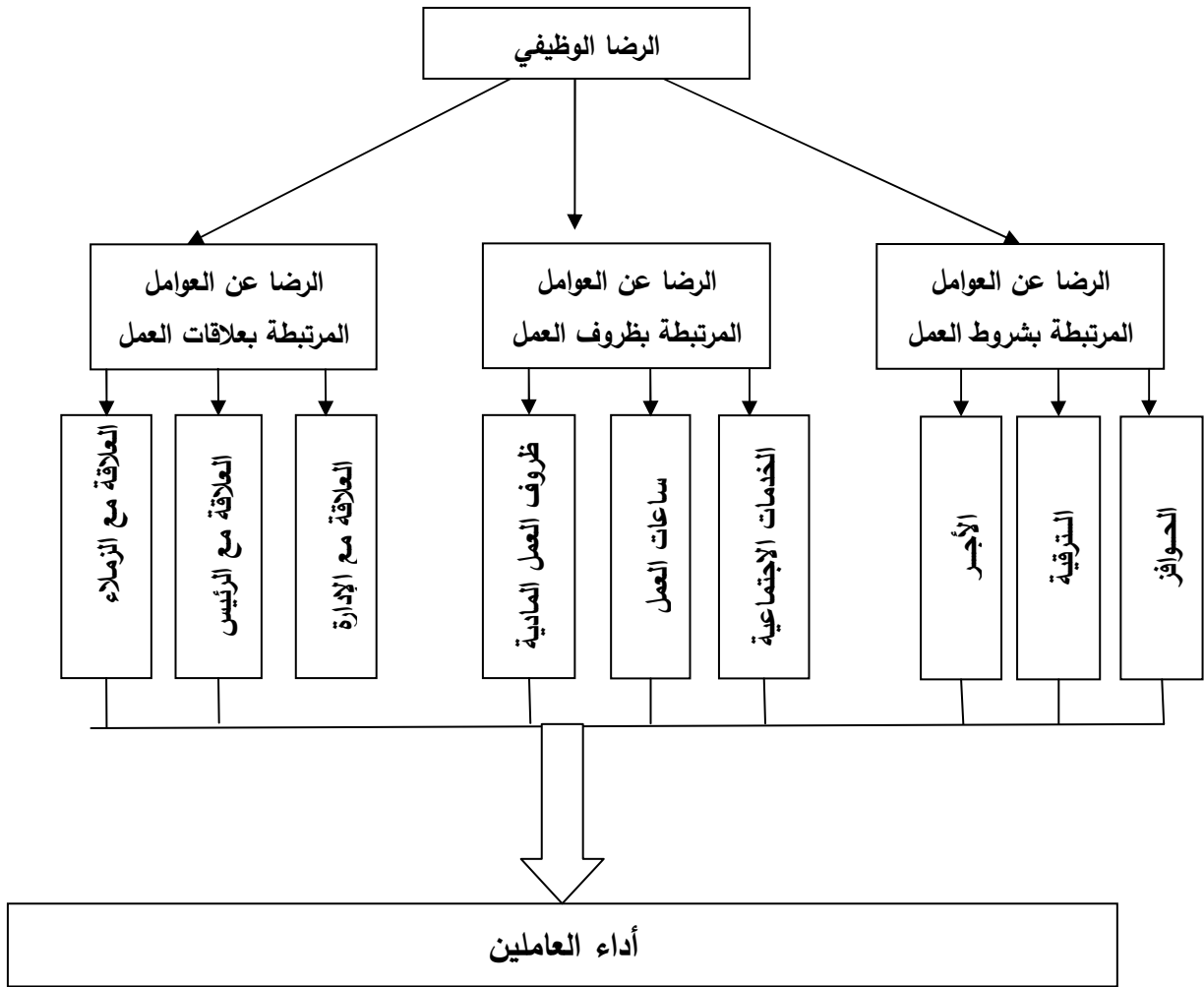
وتشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وفعالية هذه الجماعة ، والعكس صحيح في حالة وجود صراع ونزاع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المبحث نستنتج أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية عامة عن العديد من العوامل المرتبطة بالموارد البشري والمنظمة، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات وتوقعات المورد البشري المادية وغير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى كفاءته وفعاليتها والعكس صحيح.

إن الرضا الوظيفي عدة نتائج تعود على الفرد من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى، قد تكون هذه النتائج سلبية أو ايجابية حسب درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد، فإذا كانت درجة الرضا عنده عالية فإن هذا يؤدي إلى زيادة ولائه للمنظمة ومن ثم زيادة كفاءته وفعاليتها وبالتالي تحسين أدائه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (18): دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين

(1) محمد علي المسعري، مرجع سابق ، 20



المصدر: من إعداد الطالبة

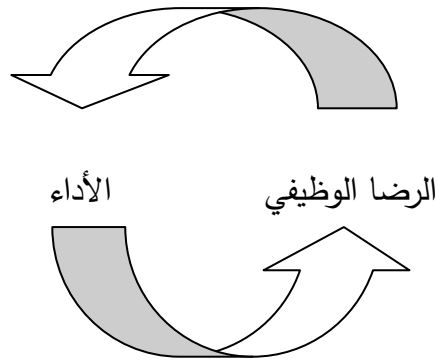
وبالتالي يمكن القول أن العامل الراضي أكثر أداءً، والعامل الأكثر أداءً يصبح أكثر رضا⁽¹⁾. ويفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه وتحفيزه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتثال كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى أدائه والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما يؤدي إلى تثبيطه وهذا ينعكس سلباً على مستوى أدائه،

وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن⁽¹⁾.

(1) أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، المرجع نفسه ، 76.

ومن خلال مناقشتنا السابقة لمختلف الآراء عن العلاقة بين الرضا و أداء العاملين، نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي يؤثر في الأداء من جهة ، ومن جهة أخرى فإن الأداء الجيد قد يؤدي إلى الرضا الوظيفي، إذن تتكشف لنا هنا علاقة تبادلية (دائرية) بين الرضا الوظيفي والأداء ، ويمكننا تمثيل هذه العلاقة في الشكل التالي :

الشكل رقم (19): العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي استدعت اهتمام الباحثين والدارسين في مجال التسيير خلال العقدتين الماضيتين نظرا لاعتباره كمقياس نجاح الأفراد والمؤسسات ولقد ارتبط وتداخل مفهوم الأداء مع عدة مفاهيم، لكنه أشد ارتباطا بمفهوم الكفاءة والفعالية، فالأداء من منظور الكفاءة يعبر عن الاستغلال الأمثل للموارد أما من منظور الفعالية فهو يعبر عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

وينقسم الأداء الإجمالي إلى نوعين، أداء المؤسسة وأداء المورد البشري، بحيث يعتبر هذا الأخير أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة، ويتأثر أداء المورد البشري بجملة متعددة من العوامل المختلفة متمثلة في عوامل خارجية وعوامل ذاتية مرتبطة بالفرد نفسه، وهذا ما صعب من عملية تقييمه، هذه الأخيرة التي تعتبر عملية دورية تقوم على أسس علمية وموضوعية تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الفعال و طبيعة الأنشطة في المنظمة، وكذلك تلك العوامل المعوقة لعملية تقييم الأداء، بحيث تهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين .

ولأن تحسين الأداء يعتبر الهدف الذي تسعى إليه كل المؤسسات، تم التركيز في هذا الفصل على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وكيف أنها تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال الأبعاد الأساسية لأداء العاملين متمثلة في كفاءة العامل وفعالية.

وقد تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي هو مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين، مما يؤكد بان الرضا نابع من العمل نفسه، وليس من أي مصدر آخر، وبالتالي يمكن القول أن أداء العامل هو نتاج عوامل الرضا، التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، يمكن توضيح ذلك في العلاقة التالية: أداء العامل = الرضا عن شروط العمل (الأجور، الترقية...) و/أو الرضا عن ظروف العمل (ساعات العمل، الخدمات الاجتماعية...) و/أو الرضا عن علاقات العمل (نمط الإشراف، الاتصال...).

بمعنى أن أداء العامل يتحسن إذا تحقق الرضا الوظيفي له في أحد العوامل السابقة، أي ليس بالضرورة تحقيق الرضا في جميع العوامل حتى يتحسن أداء العامل، بل يكفي الرضا عن عامل واحد، وهذا حسب أهمية هذا الفرد العامل.

مقدمة الفصل

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، على اعتبار أنه شعور داخلي بالارتياح يشمل الظروف المحيطة بالعمل والعمال، ويعد من أهم العوامل التي تؤثر في العمال للتكيف النفسي والاجتماعي في عملهم وحياتهم .

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي، أساليب قياسه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، وكذا بعض النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعره و المواقف المختلفة التي تواجهه، وبما أن العمل هو سبيل الفرد لإشباع حاجاته ورغباته، نجده أحياناً يكون مجبراً على هذا العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، وللتعرف أكثر على الرضا الوظيفي سنحاول التطرق إلى مفهومه وأنواعه، وتطور مفهومه عبر الزمن، وأهميته، وقياسه .

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأنواعه

أولاً: مفهومه

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة، بسبب التطورات في العوامل البيئية الخاصة به، والمجسدة له⁽¹⁾، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى الاختلاف في طبيعة تخصصات المهتمين به، ومفهوم عام يشير الرضا إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه⁽²⁾. وسنحاول فيما يلي عرض مجموعة من تعاريف الرضا الوظيفي يمكن تعريف الرضا من الناحية اللغوية بأنه: يستعمل ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه.⁽³⁾

ويصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب، وان الحب يورث الرضا⁽⁴⁾.

كما أشار إليه القرآن الكريم بأنه: ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم لقوله تعالى: " قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ" سورة المائدة الآية 119.⁽⁵⁾

أما الناحية الاصطلاحية، فقد خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى متعددة بحيث:

يعرفه وليام (Wellaim.J) على انه: الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله، وبين الشيء الذي يحسده فعلاً⁽⁶⁾ إن هذا التعريف ينظر للرضا على انه: الفجوة بين ما يطمح إليه الفرد وما يحققه فعلاً، لكن لم يوضح أن هذه الفجوة كلما نقصت زاد الرضا عند الفرد.

ويعرفه لوك (Loke) بأنه: حالة عاطفية ايجابية سارة، ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة.⁽¹⁾

(1) مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، الجزائر، 2003، □ 176

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2003، □ 177

(3) ابن منظور، لسان العرب، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 1956،

(4) الغزالي، إحياء علوم الدين، الجزء الرابع، دار المعرفة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، □ 342

(5) القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 119

(6) الأزرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي للمعلمين، الطبعة الأولى، دار الفكر اللبناني للنشر، لبنان، 2000، □ 12

نلاحظ من هذا التعريف بأنه ينظر للرضا على انه استجابة العامل العاطفية الايجابية نحو عمله. الناتجة عن مدى تحقيق العمل لأهدافه، فإذا كانت استجابة الفرد العاطفية ايجابية فان شعوره بالسعادة هو الذي ينتج عنه الرضا، أما إذا كانت الاستجابة سلبية فانه يشعر بالسخط وهو الذي يمثل حالة عدم الرضا.

يرى سوبر (Super) أن: رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضاً على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه و خبراته⁽²⁾.

إن هذا التعريف ينظر للرضا على انه ذلك المجال الذي يستطيع الفرد أن يبرز فيه قدراته و ميوله و سماته الشخصية بما يتماشى مع تطوره و مساره الوظيفي، إن هذا ليس تعريفاً للرضا بقدر ما هو ذكر للعوامل التي يتوقف عليها الرضا الوظيفي.

وبإلقاء نظرة شاملة على التعاريف السابقة نجدها تفسر الرضا الوظيفي في ضوء عدة أبعاد ، فهناك من يعرفه على أساس انه إشباع للحاجات المختلفة للعامل، ومنهم من يفسره حسب الأبعاد النفسية للعامل ، ومنهم من عبر عن الرضا من ناحية اتجاهات الأفراد نحو القيم المهمة لهم ، وهذا ما يبين اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي.

ويمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله ، والتي تنعكس إيجاباً على أدائه و انتمائه للمنظمة ، وذلك لإشباع حاجاته (المادية، المعنوية) و رغباته و توقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة و يؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل.

من جهة أخرى نشير إلى أن هناك العديد من المصطلحات شائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل ومصطلح الرضا الوظيفي ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ و اختلفت في تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية ، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح.

وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكد هنا أن مفهوم الروح المعنوية⁽³⁾ مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة و يدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه، بينما

(1) حريم حسن ، السلوك التنظيمي ، دار زهران للنشر، عمان ،الأردن، 2004، 105.

(2) سيد خطاب عابدة، [إنتماء التنظيمي و الرضا عن العمل]، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد

الأول 1988، 23

(3) منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في الإدارة العامة ، دار النشر وكالة المطبوعات ، الكويت، 1989، 313

مفهوم الرضا الوظيفي يتعلق بالفرد ، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

أما الاتجاه النفسي نحو العمل⁽¹⁾ فيشير إلى توجه الفرد نحو العمل ، ويستخدم كل من الاتجاه النفسي نحو العمل و الرضا الوظيفي كبدائل حيث الاتجاهات الايجابية تتماثل مع الرضا كما تعادل الاتجاهات السلبية مع عدم الرضا.

من خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- اختلاف وجهات النظر حول تعريف الرضا الوظيفي.
- النظر إلى الرضا على انه موضوع شخصي نسبي ، أي ما يمكن أن يكون مرضيا بالنسبة لشخص قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، وربما للشخص نفسه إذا ما اختلفت ظروفه وحاجاته ورغباته.
- يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- يعتبر حالة من القناعة والقبول، ورضا الفرد عن عامل معين ليس دليلا على رضاه عن العوامل الأخرى .
- الرضا هو استجابة شعورية اتجاه جانب في العمل، ويتقرر بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

ثانياً: أنواعه

إن درجة الرضا لدى الأفراد تختلف باختلاف حاجاتهم ورغباتهم ،فما يرضي فرد معين قد لا يرضي الآخر،وما يجعل الفرد راض بشكل مطلق قد يجعل الآخر راض جزئياً،كما انه يمكن أن تظهر مشاعر الرضا على الأفراد ويمكن أن لا تظهر وتبقى كامنة داخل الفرد،وينتج عن كل هذا عدة أنواع للرضا الوظيفي باختلاف معايير التصنيف التي نذكر منها ما يلي :

1- **التصنيف على أساس اتجاه الفرد نحو العمل:** أي من وجهة نظر الفرد هل هي نظرة عامة بمعنى إذا رضي عن حاجة معينة فهو راض تماما ،أو إذا كان راض عن حاجة معينة ليس بالضرورة انه راض عن الحاجات الأخرى ،ينقسم الرضا في هذه الحالة إلى نوعين هما الرضا العام عن العمل و الرضا النوعي.⁽²⁾

أ- **الرضا العام عن العمل:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل ، إما راض كلية عن كل ما يتعلق بالعمل أو بدرجات متفاوتة ،ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك ،فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا ،غير انه يفيد في

⁽¹⁾قايمة الزعبي ، دراسة مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية في جامعة مؤتة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد الأول ،الأردن،

1988، 142

⁽²⁾ مروان احمد حويحي ،إثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة

الإسلامية لغزة ،فلسطين، 2008، 10-11

إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله. لان الرضا يستمد من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ،والرؤساء الذين يخضع لإشرافهم ،بالإضافة للبيئة التي ينتمي إليها⁽¹⁾

ب- الرضا النوعي :ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة،وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة ،الأجور ،الإشراف ،فر [الترقية ،الرعاية الصحية والاجتماعية ظروف العمل ،الاتصال ،وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى أو ربما مازال الاستياء موجودا عن بعض الجوانب لكنه يؤدي أعماله⁽²⁾

2- التصنيف على أساس الشمولية: بما أن الرضا سلوك ضمني يكمن في وجدان الفرد ،فان المشاعر الناتجة عنه قد تظل كامنة في نفس الفرد أو تظهر في تصرفاته نحو العمل ،وينقسم الرضا في هذا التصنيف إلى نوعين هما الرضا الداخلي والرضا الخارجي .

أ- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للعامل مثل: الاعتراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

ب- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل.

3- التصنيف على أساس الزمن: هذا التصنيف يربط رضا الفرد بالهدف،وينقسم الرضا في هذا التصنيف إلى نوعين هما رضا التوقع ورضا التحقيق ورضا.

أ- رضا التوقع: لأنه ينتج عن توقع تحقيق الهدف، ويشعر العامل بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب- رضا التحقيق: لأنه ينتج عن تحقيق الهدف، و يشعر العامل بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة رضا التوقع.⁽³⁾

المطلب الثاني: تطور مفهوم الرضا الوظيفي:

إن مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم ،والأحاديث النبوية الشريفة، وكتابات المسلمين فيما بعد،ولكن تعود بدايات الاهتمام به كموضوع وتأثيره على سلوك الأفراد ،إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية ثم تلتها الدراسات الأخرى فيما بعد .

⁽¹⁾ سالم عواد الشمري ،الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية،2009، 12

⁽²⁾ عبد الخالق ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت،1986، 28 .

⁽³⁾ إيناس فواد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم القرى ،مكة المكرمة،السعودية،1429هـ، 25.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

حيث اعتبر أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية، وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل.⁽¹⁾

والافتراض الرئيسي للدوافع حسب هذه النظرية هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، فالعاملون يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال، وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية

التي اهتمت بالجانب الإنساني، واثرت تجارب مصنع الهاوثورن الشهيرة التي أجراها التون مايو وزملاؤه خلال الفترة (1926-1932) وقد تضمنت هذه الدراسة عدة أفكار أهمها⁽²⁾:

إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين، وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم⁽³⁾ وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم، وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة⁽⁴⁾

ثالثاً: دراسة هوبوك

قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مثل أوضاع العمل، الإشراف، والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. تعد هذه أول دراسة مركزة على الرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة به⁽⁵⁾ وتوالت البحوث والدراسات فيما بعد .

(1) محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

(2) أحمد الهزايمة، الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 43، الأردن،

2009، □

(3) الحيدر عبد المحسن، بن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، معهد الإدارة العامة. بدون طبعة بدون دار نشر. 2005.

(4) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2005.

(5) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، □ 133

رابعاً : دراسة الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1976

أجريت أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تناولت الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر، والرواتب، ونظام المنح، والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات (1)

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل، فهو دعامة الإنتاج، حيث تحدد مهارته مدى فعالية المنظمة وكفاءتها، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المؤسسات، أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها، وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي، لما له من أهمية تطبيقية وعملية. وحياتة أفضل عند الأفراد (2) بناء على ذلك يمكن تقسيم أهمية الرضا الوظيفي إلى نوعين، بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة.

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة

- سيادة روح الثقة، والمودة، والتعاون بين القيادة الإدارية، و المرؤوسين، وبين العاملين أنفسهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا .
- زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين (3)
- إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقه يتم التعرف على مشاعر الأفراد، واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، و بذلك يتم التعرف على جوانب القصور، ومحاولة علاجها. و أيضاً معرفة المشكلات التي تورق العاملين، لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية (4)
- يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين، بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها، وأهداف العاملين مما ينمي شعورهم بالرضا، ويساعد في التغلب على شعور السخط والاستياء
- يعتبر من أهم مؤشرات الصحة والاستقرار للمنظمة، ومدى فعاليتها، على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا تكون غير ناجحة، مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا، مع ملاحظة أن العامل الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته، وتحقيق أهداف المنظمة، كما انه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل
- ما يميز دراسة الرضا الوظيفي، انه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به .

(1) احمد الهزليمة، المرجع نفسه ،

(2) المشعان عويد، دراسات في الفروق بين الحسنين في الرضا المهني، الطبعة الاولى، دار القلم للنشر والتوزيع. الكويت، 1993

(3) انعام الشهابي، وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار انشاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، 119

(4) الأغبري عبد الصمد، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 109، مجلس

النشر العلمي، جامعة الكويت، 2002، 169-197

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

- يساهم في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال ،ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية ،التي تتطلب رضا العامل وقناعته ،حتى يعزز لديه الولاء و الانتماء والشعور بالمسئولية،كما يؤدي إلى الإبداع و التجديد.
 - انه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد ،وهذا ما يؤدي إلى النجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية العامل⁽¹⁾
 - يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي، والفكري والوظيفي، للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تهدف إليه المنظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها⁽²⁾
 - قياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة. ⁽³⁾
- ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمديرين والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير ملموسة، فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية صعبة. ولقد استفاد موضوع الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس، من حيث أساليب دراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية .

هناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات ،ولقد بذل الباحثون جهوداً مضمناً لتطوير بعض المقاييس أو الأساليب المستخدمة التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق،ويمكن تقسيم مقاييس الرضا الوظيفي حالياً، إلى نوعين من المقاييس⁽⁴⁾ المقاييس الذاتية والمقاييس الموضوعية .

(1) البديوي محمود، الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة،مجلة عالم السعودية نوفمبر،2006،على الموقع ،

(2) الأغيري عبد الصمد،المرجع نفسه، □ □ 169-197

(3) حريم حسن،مرجع سابق ، □ 98

(4) مروان احمد حويحي،مرجع سابق، □ 27

أولاً: **المقاييس الذاتية** : وقياس هذا النوع الرضا مباشرة، لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم.⁽¹⁾

تعتمد هذه المقاييس على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة ، مثل صحيفة الاستقصاء التي تتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا ،ومن هذه المقاييس نذكر أهمها وأكثرها استخداماً وهي الاستبيانات ذات المقاييس المقننة، طريقة التدرج التجميعي، المقابلة.⁽²⁾

1- **استبيانات ذات المقاييس المقننة**: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهي أنواع منها مقياس استبانة وصف الوظيفة (JDI) Job Description Index، ومقياس مينيسوتا Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

أ- **استبانة وصف الوظيفة (JDI)** : وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي، وهذا المقياس يتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهي: العمل نفسه، الأجر، الترقيّة، الإشراف، الزملاء .

ب- **مقياس (MSQ) مينيسوتا**: وهو مقياس شائع الاستخدام لقياس الرضا الوظيفي للعاملين، ويشمل 20 بعد يمكن توضيح البعض منها من خلال الجدول التالي⁽⁴⁾:

الجدول رقم (04): أبعاد الرضا الوظيفي كما يقيسها استبيان (MSQ)

11- القيم الأخلاقية	1- استخدام القدرات
12- التقدير	2- مستوى النشاط
13- الأمان	3- التقدم
15- الخدمات الاجتماعية	4- السلطة

المصدر: أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 1991م. 75□

إن هذه الأبعاد تساعد المديرين في التعرف على أوجه الرضا الوظيفي لدى العاملين كل على حدة، لأن مستوى الرضا الوظيفي يختلف من فرد لآخر.

(1) يناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق □ 67

(2) جيرالد جرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسبوني، الرياض، السعودية، □ 206

(3) التوجري محمد ، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ، 1998، العدد الأول ، □ 12

(4) أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 1991م.

2- طريقة التدرج التجميعي لـ: "ليكرت": يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما، على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (02): تقنية قياس الاتجاهات لـ: ليكرت



ولا يخفى بأنّ قياس اتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة، يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات، أو البنود، بحيث يختار الباحث العبارات (الفقرات) التي تعطي الإجابات المميزة، ويستبعد الفقرات غير مميزة. (1)

3- المقابلة:

يمكننا تعريف المقابلة بشكل عام على أنها: عملية اتصال شخصي ثنائي يتم فيها تبادل المعلومات بين طرفين على الأقل، حيث تتضمن أسئلة وأجوبة عن مسائل موضوعية لهدف محدد مسبقاً (2)، وهناك نوعين من المقابلة، مقابلة منظمة (موجهة)، مقابلة غير منظمة (غير موجهة)، المقابلة المنظمة تكون الأسئلة فيها واضحة ومحددة مسبقاً، أما المقابلة غير المنظمة يكون للباحث الحرية في طرح الأسئلة، وتكون هذه الأخيرة مفتوحة (3)، لقد تعرضت هذه الطريقة إلى انتقادات كثيرة لأنها تعتمد على الجانب التقديري والنظرة الشخصية لأفراد العينة. (4)

(1) مصطفى عشوي، مرجع سابق، □ 137

(2) احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، □ 170

(3) Sid Ahmed Beuraowaha. le management des ressources humaines. étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines. office des publication universitaire. 2010. alger. p43

(4) جبر سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، □ 45

ثانياً: **المقاييس الموضوعية**، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنه لا يوفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو يشير إلى أساليب العلاج الممكنة⁽¹⁾.

1- **الغياب**: يعرف الغياب عموماً على أنه: نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وأسبابه حسب Heilbroner عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة⁽²⁾ تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه، للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل، وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها، لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها،⁽³⁾ ويحسب معدل الغياب وفقاً للطرق التالية:

$$\text{معدل الغياب} = 100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}}$$

$$\text{معدل الغياب} = 100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{عدد أيام العمل المنجز + عدد الأيام الضائعة}}$$

كما يستخدم في التوقع بعدد أيام الغياب في المستقبل لاتخاذ الاحتياطات اللازمة، وهناك حد أدنى لمعدل الغياب يتم تطبيقه في مختلف منظمات الأعمال وهو 3%، وإذا تجاوز هذا المعدل يعد غير عادي⁽⁴⁾.

2- **ترك الخدمة (العمل)**: ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة⁽⁵⁾، يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا⁽⁶⁾، ويمكن قياسه بثلاث طرق:

(1) أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، □ □ 405-408.

(2) Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN. **l'absentéisme mythes et réalités entreprise moderne** d'édition, 2eme Paris, 1984, p2.

(3) مصطفى عشوي، مرجع سابق، □ 37-38

(4) عبد الفتاح بو خمخ، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري، 2001، □ 79

(5) جلال عبد الحليم، **الرضا الوظيفي المفهوم والأبعاد**، على الخط. <http://firststep.sy/forum/showthread.php>

(6) مصطفى عشوي، □ 39-40

$$\begin{aligned} \text{معدل دوران العمل} &= 100 \times \frac{\text{عدد العاملين المحيين خلال المدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}} \\ \text{معدل دوران العمل} &= 100 \times \frac{\text{عدد الأشخاص التاركين خلال المدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}} \\ \text{معدل دوران العمل} &= 100 \times \frac{\text{متوسط عدد العمالي المحيين و الذين تركوا الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}} \end{aligned}$$

3- **حوادث العمل أو الإصابات**: يعتبر خير مقياس لرضا العاملين مادامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين، يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، و الثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، يقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي⁽¹⁾:

معدل التكرار: وهو معدل تكرار الحادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل

$$\begin{aligned} \text{معدل التكرار} &= \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}} \times 1 \text{ مليون} \\ \text{معدل الفداحة: معدل الحوادث في السنة الإنتاجية} \\ \text{معدل الفداحة} &= \frac{\text{الوقت المفقود بالأيام بسبب الإصابة}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}} \times 1 \text{ مليون} \end{aligned}$$

4- **الشكاوي**: وهي الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع الى الأجور، ساعات

العمل، ظروف العمل... الخ، ويعد هذا الإجراء إعلان عن تذمر العامل (عدم الرضا) من صاحب العمل⁽²⁾

5- **الإضراب**: امتناع العمال عن عملهم مع تمسكهم بوظائفهم، ويلجأ العمال عادة لهذا الأسلوب إظهارا

لسخطهم عن عملهم، أو لإرغام المنظمة على التراجع عن موقف ما، أو استجابة لمطالبهم، وعرف كذلك على انه: توقف جماعي ومتفق عليه عن العمل من جانب عمال المنظمة بقصد تحسين الأجر أو ظروف العمل⁽³⁾.

والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل⁽⁴⁾

⁽¹⁾ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، 195-293

⁽²⁾ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003،

511

⁽³⁾ سامر أحمد سامي، تعريف الإضراب في القطاع العام والخاص وأشكاله، مجلة الحوار المتمدن، العدد 28، 6، 2007، 1960، على الخط،

www.ahewar.org/debat/show.art.asp

⁽⁴⁾ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان الأردن، 1998، 46

وبصفة عامة فإن مقاييس الرضا تهدف إلى معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنظمة ،ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة.بالإضافة إلى محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات، كالتغيب وترك العمل... الخ⁽¹⁾ وتعد الطرق سابقة الذكر وسيلة أو أداة للإدارة لقياس ومعرفة رضا الفرد من عدمه، في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المنظمة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة، لكن أداة القياس وحدها لا تكفي، بل يجب معرفة العوامل المؤثرة على الرضا ، لكي يتم التحكم أكثر في هذا السلوك، وتوجيهه بما يخدم المنظمة.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته، حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه، وبعضها يتعلق بالعمل، والبعض الآخر يتعلق بالبيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل نظرا لتعدد ميول واتجاهات الفرد.

يرى واكر وجوست (Walker.Gust) أن العوامل المؤثرة على الرضا هي : الأجر، الشعور بالضمان والأمن، مظهر العمل، مركزه الاجتماعي، ظروف العمل، درجة قرب العامل من المنتج النهائي، زملاء العمل والمشرفون⁽²⁾.

وحدد كيت (Keith) ست عوامل تؤثر على الرضا، تتصل الثلاث الأولى بالعمل مباشرة وتتمثل في كفاية الإشراف المباشر، والرضا عن العمل نفسه، والاندماج مع الزملاء في العمل، والثلاث الأخرى تتصل بالعمل بصفة غير مباشرة وتتمثل في عدالة المكافآت الاقتصادية، الحالة الصحية البدنية والذهنية.

إضافة للعوامل السابقة يذكر فليبو (Flippo) قائمة أخرى من العوامل المؤثرة على رضا العاملين، وتشتمل هذه العوامل على القيادة العادلة، تقدير العمل المنجز، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، الكفاءة والفرق المتاحة، الانسجام مع الزملاء في العمل، الأجر والمزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، المركز الاجتماعي، القيام بعمل له أهمية⁽³⁾

بناء على ما سبق - ونظرا للاختلاف على تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي - سنقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى أربعة مجموعات، العوامل الشخصية، العوامل المرتبطة بشروط العمل والعوامل المرتبطة بعلاقات العمل، والعوامل المرتبطة بظروف العمل.

المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالفرد (الشخصية)

(1) عبد الخالق ناصيف، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، جامعة الكويت، الكويت، 1986، 90

(2) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلم و الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، 40

(3) السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1997، 43

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، التي يمكن معرفتها عن طريق تحليل السمات و الخصائص المميزة للعاملين، ومن هذه العوام نذكر: حاجات الفرد، اتفاق العمل مع قيم الفرد، الشعور باحترام الذات، خصائص شخصية الفرد، تمكين العاملين، الاتجاهات .

أولاً: حاجات الفرد

الحاجة هي الشعور الطبيعي لدى الفرد بنقص شيء ما ، هذا الشعور ناتج عن التنظيم البيولوجي والسيكولوجي لدى الفرد وعلاقته بالظروف الطبيعية والاجتماعية المحيطة به⁽¹⁾، إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر، فكلما تم إشباع هذه الحاجات للفرد زادت درجة الرضا لديه⁽²⁾ .

ثانياً: اتفاق العمل مع قيم الفرد

توجد لدى الأفراد العديد من القيم، والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل، وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي، ومن هذه القيم القيادة، إتقان العمل، الإبداع.⁽³⁾، فالقيم هي مجموعة من القواعد والنظم المرجعية التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، المرغوب وغير المرغوب، بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن، بحيث تلعب دور المرشد والمراقب للسلوك للإنسان⁽⁴⁾

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة⁽⁵⁾، و تساهم في تفسير و توجيه و كفاءة السلوك التنظيمي للفرد و للجماعة.⁽⁶⁾

وتلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني بحيث يختلف الأفراد في القيم وفقاً للعديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر يعتقد بخدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.⁽⁷⁾

ثالثاً: الشعور باحترام الذات

يعد من الاهتمامات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في أكثر من مجال، ومن أهم مجالات تحقيقها العمل، سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها، أو معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها⁽¹⁾

(1) www.libyalive.net/default.asp?flag=studydetails&study12/01/2011

(2) ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق ، 63

(3) عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية، 2007، 49

(4) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04-04 ماي، 2005، 3، بتصرف

(5) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن 2003، 312

(6) M. Thevenet, J-L-Vachette, **culture et comportements**, vuibert, Paris, 1992, p :217-232.

(7) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م

والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته وطاقاتها ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاتها و أهدافها المنشودة من العمل، أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه⁽²⁾. وبالتالي يمكن إشباع هذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا الوظيفي⁽³⁾

لذلك نرى بعض الجماعات في المنظمة أكثر رضا عن العمل من غيرها، ومن ذلك العاملون في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا من مجموعة العاملين في الوظائف التشغيلية.⁽⁴⁾

رابعا: خصائص شخصية الفرد

الشخصية هي ذلك النموذج المنفرد والمستقر نسبياً في السلوك والفكر والعواطف، وباشتراكها مع القدرات والعوامل الموقفية المختلفة يتحدد السلوك في التنظيمات⁽⁵⁾ ويراهم البعض على أنها مجموعة من الخصائص والسمات الثابتة نسبياً، والتي تحدد السلوك النفسي المشترك والمختلف بين الأفراد، الأفكار والمشاعر والأفعال والتي تتميز بالاستمرارية على مدى فترة زمنية طويلة، ويمكن فهمها على أنها الناتج المتميز للضغوط البيولوجية والاجتماعية في لحظة معينة⁽⁶⁾

وتُعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته، والتي تُؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، ويرى الباحثون في السلوك بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التوقع بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة⁽⁷⁾.

وفي ضوء هذا المدخل فإن فرداً بعينه قد يكون أكثر ملائمة من غيره للقيام بعمل معين، لأنه يمتلك الخصائص والقدرات الشخصية التي تتوافق مع العمل المطلوب أدائه، وكلما كان هذا التوافق كبيراً، كلما كان الفرد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل⁽⁸⁾، لأن الشخصية السوية الناضجة ستؤدي إلى الرضا ثم إلى الأداء الجيد والعكس صحيح.⁽⁹⁾

خامسا : التمكين (تمكين العاملين)

⁽¹⁾ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتير ولولر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، 13

⁽²⁾ القربوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1994، 115

⁽³⁾ هبة سلامة سالم غواش، المرجع نفسه، 13

⁽⁴⁾ عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، 50

⁽⁵⁾ جيرالد جرينبرج، مرجع سابق، 128

⁽⁶⁾ العطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، 61

⁽⁷⁾ حريم حسن، مرجع سابق، 49

⁽⁸⁾ جيرالد جرينبرج، مرجع سابق، 128

⁽⁹⁾ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، 69

للإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة، ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين Empowerment وقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موضع وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج، حيث يقول تعالى: "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" سورة الحج الآية 41⁽¹⁾، تمكين المؤمنين كان لعمل الصالحات، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة فهي فهي تمكن العاملين لتحقيق الرضا لديهم، الذي يؤدي بدوره إلى الأداء العالي والإبداع.

أما مفهوم التمكين من الجانب الإداري هو إعطاء العامل كل الإمكانيات والصلاحيات والمسؤوليات للمبادرة في العمل⁽²⁾، فإذ نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين- الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة، فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يهم تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة⁽³⁾.

سادسا: اتجاهات

يشير الواقع إلى أن لكل شخص أشياء يفضلها ويحبها وأشياء لا يفضلها و يكرهها، وحينما تختص مشاعر الحب والكراهية نحو العمل يظهر التأثير واضحاً في الرضا عن العمل، لذلك نرى أن الاتجاهات النفسية لها أهمية كبيرة في العمل، ولها تأثير واضح على سلوك العاملين في المنظمات، ولذلك يمكن تعريف الاتجاهات النفسية على أنها تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية نحو أشياء موجودة في البيئة⁽⁴⁾، و يمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد السابقة والمتراكمة، وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك المنظمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها⁽⁵⁾.

نستنتج مما سبق ذكره ان هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة والتي ترجع إلى الشخص نفسه . علاوة على ذلك توجد عوامل أخرى لم نتطرق لها لأنه يمكن تعريفها والحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة وبشكل عام يمكن أن نلخص العوامل الشخصية في الشكل التالي :

الشكل رقم: (03)العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي

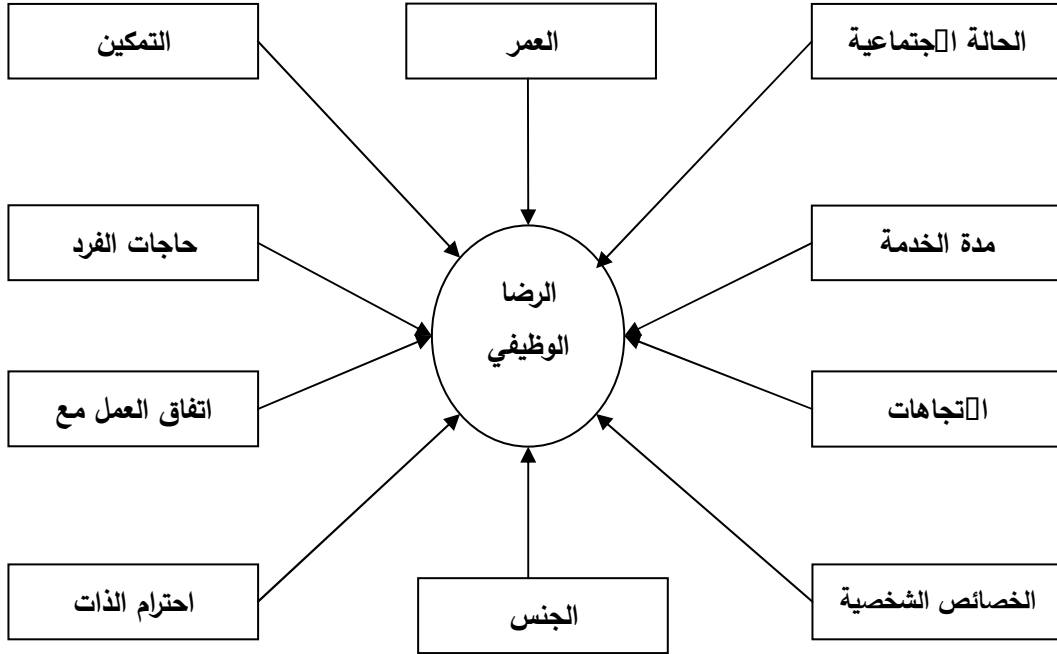
(1) القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41

(2) Jean Marie Pertti, **gestion des ressources humaines**, 13édition,2006, p 173

(3) زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 29

(4) مروان احمد حويحي، مرجع سابق، 16

(5) حمود خضير كاظم، مرجع سابق، 80



المصدر : من إعداد الطالبة

هذا فيما يخص العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، أما فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بشروط العمل محل بحث في المطالب الموالي.

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل

تتمثل في كل ما يمكن أن يحصل عليه الفرد كونه يعمل في وظيفة معينة، بغض النظر عن طبيعة هذه الوظيفة، ومن هذه العوامل نذكر الأجر، الترقية، المكافآت، التدريب.

أولاً: الأجر

يمثل الأجر عنصراً هاماً ورئيسياً من عناصر الدخل بالنسبة للعامل، فهو يعتبر بالنسبة له أهم الحقوق، لأن الفرد من الناحية المنطقية ما قبل بالوظيفة إلا من أجل الحصول على الأجر⁽¹⁾.

حيث يعد الأجر عامل من عوامل الرضا في وسط العمل⁽²⁾، ووسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد .

(1) محمد انس جعفر قاسم ، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقاتها على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 ، 77

(2) Sekiou .Blondin .Fabi Besseyre des Horts .Chevalier. Gestion des Ressources humaines . De Boeck Université .Canada . 1993.p 194.

ثانيا : الترقية

للفرد العامل حياة مهنية قد يمضيها في منظمة واحدة وقد ينتقل من منظمة لأخرى، لكن من غير المعقول أن يبقى في المنصب نفسه وبالأجر نفسه، و من هنا جاءت فكرة الترقية⁽¹⁾، فالترقية عملية تخصص الفرد، أي انتقاله من وظيفة ذات مرتبة اقل إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة تحتوي على سلطات ومسئوليات اكبر⁽²⁾.

والترقية إذا ما أحسنت إدارتها ستحقق مصالح مشتركة للفرد والمنظمة معا، فهي دافع للفرد ترفع من درجة رضاه، أما بالنسبة للمنظمة فهي تقصد من ورائها تقديرا لجهود العاملين، ليعود عليها بمزيد من رضا العاملين ومن ثم تحسين أدائهم.⁽³⁾

ثالثا: الحوافز و المكافآت

يتعلق هذا العامل بدرجة كفاية الحوافز والمكافآت الممنوحة للأفراد العاملين في المنظمة، والتأكيد على إدراك هؤلاء العاملين لمستوى تلك المكافآت وتناسبها مع الجهود التي يبذلونها في العمل، وهي تشمل: الحوافز المادية من جهة والمعاملة العادلة والإحساس بالتقدير والثناء من جهة أخرى⁽⁴⁾.

رابعا: التدريب

إن التدريب يمنح الفرد تقنيات جديدة للتعلم وتقدير معارفه وتحسين مستواه، وأصبح التدريب يظهر نمطا جديدا وهو الاهتمام بالتبادل بين الأفراد، أي يهتم بالبناء الجماعي من خلال بناء المعرفة والسلوكيات و المواقف الجماعية.⁽⁵⁾ إذ أن تدريب العامل المتكرر على كل ما هو جديد وضروري، يشعره بان الإدارة تحرر عليه وتتمسك بما يمتلكه من مهارات، وهو ما يزيد ثقته بنفسه وبالمنظمة مما يجعله راض عن العمل فيها.⁽⁶⁾

(1) عيسى حيرش ، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية ، (غير نشورة) ، سنة اولى ماجستير ، تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، 2001-2002

(2) شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 ، 276

(3) عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 ، 234

(4) خليفة فهمي، الفهداوي صالح. دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، مؤتم للبحوث والدراسات، 2003، 41

(5) زويخة سنوسي، هاجر بوزيان الرحماني ، التدريب والتكوين كمؤشر لقياس الرأس المال الوظيفي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 25-26 نوفمبر ، 2008 ، 9

(6) المغربي كامل، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 1995م. 307

ويلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الأهداف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية، ورفع الروح المعنوية لهم⁽¹⁾.

وعلى كل حال فليس هذه كل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إذ لازالت هناك عوامل أخرى مرتبطة بعلاقات العمل، وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل

وهي العوامل المرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها، المتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة وعمقها، ومدى اشباعها لحاجات العامل، ومن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل نذكر علاقة الإدارة بالعمال، نمط الإشراف، جماعات العمل، الاتصال.

أولاً: علاقة الإدارة بالعمال

لفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لابد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهما معاً، فهذه العلاقة إذن ليست حديثة العهد بل قديمة ولكن الجديد فيها هو الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات عملية⁽²⁾.

لذلك أصبح ينظر للأفراد في المنظمات باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، حيث يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال من خلال تغيير أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرارة الدائم على تحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾.

ثانياً: نمط الإشراف

من العوامل التي ترفع الرضا الوظيفي للأفراد العاملين قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين، التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، ويلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد

(1) حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 167

(2) عادل حسن، مرجع سابق، ص 37

(3) حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 167

العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقسر في التوجيه⁽¹⁾

ثالثاً: جماعات العمل

إن الصفة الأساسية التي تميز المنظمات هي وجود تجمعات إنسانية ، مما يشعر الفرد برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات، وممارسة الحياة الجماعية ،من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، لذلك تعد جماعات العمل من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة، للتحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعياً بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي ،والابتعاد قدر الإمكان على الأعمال الفردية المنعزلة.

ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصاً للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.⁽²⁾

رابعاً: الاتصال

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري لأنه⁽³⁾ مظهر من مظاهر السلوك الإنساني الجماعي، إذ لا يمكن تصوري عمل بدون اتصال، ولكي يكون هناك اتصال لابد من وجود شخصين على الأقل، أحدهما يرسل معلومات والآخر يستقبلها.

ويلج كثير من الباحثين مثل " فراس " و " مونج " و " راسل " أن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات⁽⁴⁾ وهكذا نجد أنه من الصعب وضع الاتصال في صيغة علمية مرتبطة بحقائق ثابتة لا تتغير، ولذلك نجد أنه من المستحيل التطابق في المعنى المقصود في الرسالة المتداولة بين طرفي الاتصال، ولكن التشابه في المعنى يعتبر نسبياً وارداً وفق فعالية وجودة الاتصال⁽⁵⁾.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق ، 219

(2) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، 148-149

(3) بلقاسم سلاطينية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، 231

(4) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، 141.

(5) محمد عبد الفتاح الصريني، إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، الطبعة الأولى، 2003،

فمشكلة الاتصالات ليست ضعف المهارات بقدر ما هي مشكلة ضعف المشاعر، إذ لا بد من إثارة حماس المستقبل، وكما يقول " بلاك " فإن الاتصال الفعال هو الشرارة التي تحول الجماعة الراكدة إلى جماعة كلها إنتاج وحركة⁽¹⁾.

المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل

هذه العوامل غير مترتبة عن قيام الفرد بوظيفة معينة، ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير في رضا العاملين على وظائفهم، ومن أهم هذه العوامل، ساعات العمل، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية .

أولاً: ساعات العمل

أصبح موضوع السيطرة على وقت العمل من المشاكل الملحة في معظم المنظمات في أغلب دول العالم، سواء المتطورة منها أو النامية، ولذلك سعت الإدارات وبصورة خاصة إدارة الأفراد إلى إيجاد السياسات التي تحد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل ووضع الضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمة في هذا الخصوص⁽²⁾.

ثانياً : ظروف العمل المادية

يرى J. Le plat أن ظروف العمل تلخص مجموع العوامل المؤثرة على السلوكيات في العمل. أما M. de Mantmolin فيعتبر أن ظروف العمل تعبر عن كل ما يميز وضعية عمل معينة وعن كل ما يسهل أو يعرقل أنشطة العمال، من ظروف فيزيائية (ضجيج، حرارة، إضاءة...) وظروف تنظيمية (ساعات العمل، إجراءات تنفيذيه...) وظروف اجتماعية (الأجر، علاقات العمل، ظروف النقل...).⁽³⁾

وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية، تؤثر على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله.⁽⁴⁾ واتفقا مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يصمموا خططهم المعمارية بناء على المؤثرات السيكولوجية مثل الألوان، الموسيقى، على أساس أن هذه العوامل المادية ككل تؤثر في المزاج الشخصي للعامل أو العاملة وبدرجة الشعور بالتعب ودرجة التيقظ والنشاط. كما تؤثر في النهاية على المعنويات.⁽⁵⁾

(1) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، 235- 237

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، 388

(3) هاشمي عابسة، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية

الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003/2004، 210.

(4) سالم عواد الشمري، مرجع سابق، 15

(5) احمد صقر عاشور، المرجع نفسه، 151

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية

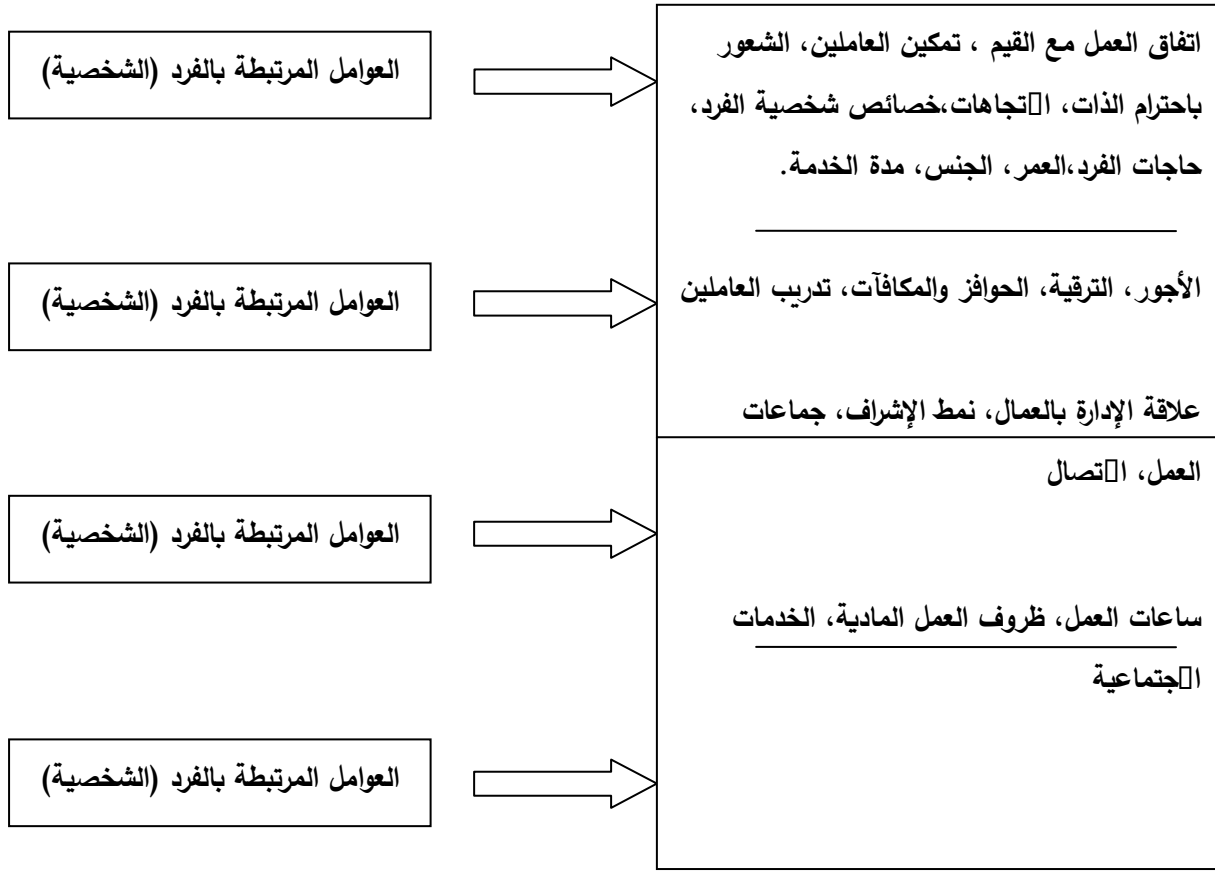
ويقصد بالخدمات الاجتماعية " تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة⁽¹⁾ .

لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في رفع درجة الرضا الوظيفي وتحسينه للعمال، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكيف العامل مع البيئة التي يعمل فيها، فالخدمة الاجتماعية ضرورة أساسية، إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم.

وبالرغم من اقتناعنا بأن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة، نظراً لتعدد اتجاهات ورغبات الأفراد، إلا أننا حاولنا الإلمام بأهم هذه العوامل والتي يمكن أن نلخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، 1991، ص 292.



المصدر : من إعداد الطالبة

إن معظم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تحت الإداريين على فهم طبيعة الدوافع لدى العاملين، وتعرف وسائل الحفز والمؤثرات التي تحفزهم وتنشط أداءهم، وتعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وسواء كان دافع الفرد الحاجة أو الانجاز أو السلطة أو التوقع أو الطموح، فإن دور الإدارة الأساسي يكمن في إشباع الحاجة أو المساعدة على تحقيق أهداف الفرد العامل بحيث تساهم بشكل كبير في تهيئة السبل الكفيلة بان يقوم الفرد بأداء السلوك المرغوب فيه وتحقق الرضا الوظيفي لديه.

لكن معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي غير كافية لمعرفة السبب وراء وجود بعض الموظفين أكثر رضاءً من غيرهم عن أعمالهم؟ وهو السؤال الذي تجيب عنه نظريات الرضا الوظيفي، لذلك سنتطرق إلى هذه النظريات وعلى ماذا ركزت كل نظرية.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي فسرت ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، لأن⁽¹⁾ كلا من الرضا و الحوافز والدافعية تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد، لارتباطها جميعا بمشاعر العمل وميوله وتوقعاته، وأن مفهوم الرضا الوظيفي يتعلق بدافعية الأفراد لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وحاجاتهم ومصالحهم من هذه الوظيفة هي أساس لدافعتهم تجاه عمل معين.⁽²⁾

ونظرا لان النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي عديدة، إلا أننا لا يمكن أن نتطرق لها جميعا، لذلك سنحاول التركيز على بعضها، ومن أهم هذه النظريات نذكر: نظرية سلم الحاجات لماسلو، نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ، نظرية العدالة لآدمز، ونظرية بورتر و لولر.

المطلب الأول: نظرية سلم الحاجات " ابراهام ماسلو" (A.Maslow)

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل "ابراهيم ماسلو" من أهم النظريات التي اهتمت بدافعية العاملين داخل المنظمة ورضاهم عن العمل، والتي وردت في مؤلفه⁽³⁾ "مقدمة في نظرية الدوافع" عام 1943م، وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- 1- إن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم حسب أولوياتها عند الفرد⁽⁴⁾ أنظر الشكل رقم (1)، وعند إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، وبذلك ينتقل الفرد الى الحاجة في المستوى الأعلى لأنها الأقل إشباعا، والأكثر دفعا للسلوك.⁽⁵⁾
- 2- الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز⁽⁶⁾،

الشكل رقم: (05) سلم الحاجات لماسلو

(1) السلوم سعاد، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007، 33 □

(2) العديلي ناصر محمد. السلوك التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993. □

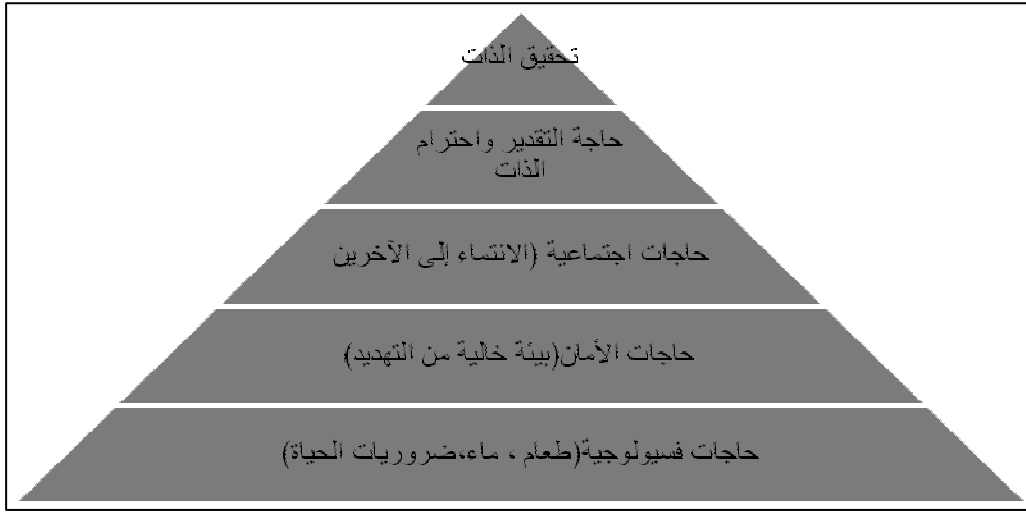
(3) نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، 41 □

(4) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 132 □

(5) نصر الله حنا، المرجع نفسه، 41 □

www.jamaa.cc/post393664.html

(6) محمد علي المسعري، نظريات الحوافز، على الموقع،



المصدر : محمد علي المسعري، نظريات الحوافز، على الموقع، 2011/02/26 . www.jamaa.ce/post393664.html

أو: محتوى النظرية

وتقوم هذه النظرية على أساس تدرج الحاجات، فتأتي حاجات الفرد الأولية الضرورية لبقائه، ثم تأتي الحاجات الثانوية، وكلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد صعوداً إلى الحاجة غير مشبعة، حتى يتم إشباعها ثم يرتقي إلى الحاجات الأخرى تبعا لتسلسلها (1)، والحاجات الإنسانية التي حددتها النظرية هي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان والسلامة، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للاحترام والتقدير، الحاجة لتحقيق الذات.

1- **الحاجات الفسيولوجية:** (2) وتسمى أيضا الأساسية أو الطبيعية، وتتضمن جميع الحاجات الجسمية والبيولوجية و الأساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم، وتأتي هذه الحاجات في أسفل السلم وتشكل القاعدة الأساسية له، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري، واستمرارية وجوده في الحياة.

2- **حاجات الأمان والطمأنينة:** تشتمل على حاجة الفرد للحماية من الأخطار المادية والمعنوية وضمان المستقبل (3)، مثل الحاجة للعمل والتأمين الصحي والبيئة الآمنة والمسكن (4) وقد أشار الله سبحانه وتعالى في

(1) المشعان عويد ، دراسات في الفروق بين الحنسين في الرضا المهني ، الطبعة الأولى ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1993 ، 58

(2) إنعام الشهابي وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، 105

(3) انعام الشهابي وآخرون، مرجع سابق ، 105

(4) سلوى هاشم عبد الله، نقلا عن Abraham Maslow **personality and motivation** .على الموقع، 2011/03/04

في محكم كتابه الكريم إلى أهمية هذين الحاجتين بقوله: " فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ، الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِّنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِّنْ خَوْفٍ. سورة قريش الآية 3-4⁽¹⁾

3- **الحاجات الاجتماعية:** إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب إن يكون محبوباً من الآخرين عن طريق انتمائه ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته ، والعمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود صداقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العاملين، ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه. (2)

4- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وهي حاجة الفرد لأن يكون مقدرًا ومحترمًا بين الأفراد، وكذلك ثقته بنفسه وقدراته، وتقدير الآخرين لذلك. (3)

5- **الحاجة لتحقيق الذات:** في هذه الفترة يسعى الفرد لان يتميز عن غيره بأعمال معينة، أو يحاول أن يكون وضعه ذا خصوصية ويحقق شهرة أعلى أو مستوى معيناً، وذلك من خلال إمكانياته الذاتية و الظروف المتوفرة له، ويتصف من يسعون لتحقيق هذه الحاجة باستعدادهم للحصول عليها مهما صعبت، وهذه الحاجة تختلف من شخص لأخر. (4)

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. (5)

ثانياً: التطبيق العملي للنظرية

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين لتحسين أدائهم واستثارتهم للعمل، فعلى سبيل المثال، إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية فعليه أن يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب حيث يمكن أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي لهم، ومن ثم دفعهم واستثارتهم للعمل، أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز

(1) القرآن الكريم ، سورة قريش ، الآية 3 و4

(2) الاسم غير معروف، هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، على الموقع، 2011/02/06، www.soso.com/vb/showthread.php

(3) عبد الباري درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوزيع، جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2008، 137

(4) سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دمشق، 1993، 257-259.

(5) سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، 1995، 211.

على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة لزيادة الرضا الوظيفي لديهم.⁽¹⁾

ثالثا: انتقادات الموجهة للنظرية

أشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى عدة ثغرات ومآخذ تطبيقية شابت هذه النظرية، من بين هذه الثغرات والمآخذ:

1- إن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي أو تسلسلي، حيث دلت الأبحاث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم.

2- إن الحاجات لدى الأفراد متداخلة ومتراصة، ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها البعض بفواصل كما حددتها النظرية.⁽²⁾

3- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها في الترتيب، فقد يسعى لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة ادني منها في الترتيب .

4- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم، وكذلك في الأذواق والقيم التي يعطونها لها

5- إن حاجات الفرد تؤثر في سلوكه بشكل جماعي وليس بشكل منفرد ، وهذا ما أشار إليه كل من Reber و Terry و أضافا أن طموح الفرد يلعب دورا هاما في التأثير على قوة الحاجة لديه ومحاولة إشباعها⁽³⁾.

بشكل عام نستطيع القول بأن ماسلو قد أعطى مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية، ساعد على لفت الانتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية، الأمر الذي حدا ببعض الباحثين إلى استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطلق.⁽⁴⁾

(1) محمد بن سليمان الضبعان ، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي ،مقالة، pdf

(2) المنيف إبراهيم عبد الله ،تطور الفكر الإداري المعاصر ،أفاق الإبداع للنشر والتوزيع ، 283

(3) محمد حسن محمد حمادات ،مرجع سابق ، 134

(4) سهيلة محمد عباس،علي حسين علي ،مرجع سابق، 170

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين لـ Frderick . Herzberg

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين ،وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل، وهي من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره على الرضا الوظيفي فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على عينة من 200 من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. (1)

أو: محتوى النظرية

يرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للأفراد يرتبط بمجموعتين من العوامل ،تسمى المجموعة الأولى العوامل الدافعية (التحفيز) المؤدية إلى رضا الفرد،و الثانية العوامل الوقائية(اللياقة) المؤدية إلى عدم رضاه. (2)

عوامل الرضا (عوامل التحفيز): والتي ترتبط بالعمل في حد ذاته، مثل الحصول على تقدير الآخرين، أداء عمل ذو قيمة، المبادرة والمسؤولية، التحدي في العمل... بحيث من شأنها - إذا توفرت - أن تؤدي إلى تحفيز العامل ورضاه(3)، الشيء المشترك في هذه العوامل أنها متعلقة بالفرد نفسه(4) ،حيث توفر له شعورا ايجابيا وتعطيه فرصا للتطور الشخصي ،مما يدفعه للمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية(5).

عوامل عدم الرضا (عوامل اللياقة): التي ترتبط بمحيط العمل، مثل الأجور، الأمن، سياسة الاتصال، العلاقات... بحيث يؤدي إهمالها أو غيابها إلى عدم رضا العامل وزيادة تذمره، وهي عوامل ذات أثر وقائي لا علاجي(6)، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين(7).

وباشترك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى، وهو ما يؤثر ايجابيا على عمله ،ويرى هيرزبيرج انه إذا استطاعت المنظمة توفير هذه العوامل -التحفيز و الوقائية - فان العامل سيؤدي عمله بشكل أفضل ، وبالتالي يحقق مرد ودية أكبر. (8)

(1) العميان محمود ،مرجع سابق ، □ 228 .

(2) شاويش مصطفى نجيب ،مرجع سابق ، □ 54-55.

(3) هاشمي عابسة ،مرجع سابق ، □ 62.

(4) نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2000، □ 36.

(5) جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،الطبعة الثالثة ،دار هومة للنشر والتوزيع،الجزائر ،2009، □ 17

(6) هاشمي عابسة ،المرجع نفسه ، □ 62

(7) زويلف مهدي ،مرجع سابق ، □ 228

(8) ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2003، □ 80.

ويمكن توضيح العوامل الوقائية(عوامل اللياقة) عوامل التحفيز في الجدول الموالي :

الجدول رقم (05): العوامل الوقائية وعوامل التحفيز

عوامل التحفيز (عوامل الرضا)	العوامل الوقائية (عوامل عدم الرضا)
الرضا في حال الشعور بالانجاز	سياسة وإدارة الشركة
الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل	الإشراف الفني
العمل نفسه كونه مهماً لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي	العلاقات المتبادلة مع المشرفين
التطور والنمو الشخصي	الراتب
إمكانية التقدم في الوظيفة	الأمن الوظيفي
المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته ظروف العمل وتحكمه بها، ومدى مسؤوليته عن الآخرين	المركز الوظيفي وظروف العمل

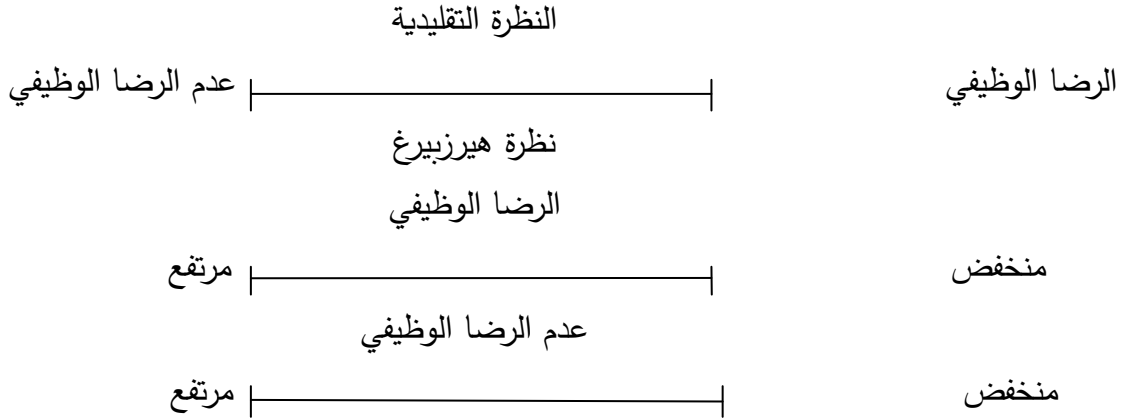
المصدر: هبة سلامة سالم غواش، مرجع سابق ، 27

يرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مفهومان ليسا متناقضان ،ولكن مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة،ويمكن قياسهما بشكل مستقل،وبعبارة أخرى يمكن للعامل أن يكون راضياً وغير راض في العمل في الوقت نفسه. (1) حيث أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا يسبب غيابها الاستياء الشديد منه والعكس صحيح؛ لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل هي العوامل الدافعة، أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي العوامل الوقائية،وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ليصل إلى حالة الرضا التام، ولذلك استطاع المديرون بعد ظهور هذه

(1) إيناس فؤاد نواوي فمبان ،مرجع سابق ، 43

النظرية أن يلعبوا دوراً أوسع في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التركيز على العوامل الدافعة. (1) ،ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل التالي : (2)

شكل رقم (06): المقارنة بين النظرة التقليدية للرضا الوظيفي و بين رأي هيرزبيرج.



المصدر: إيناس فؤاد نواوي فمبان، مرجع سابق ، 43

ثانياً: التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرج

يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع العاملين وحفزهم للعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم للنمو والترقي وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم ،وبالتالي الظفر برضا المرؤوسين وتجنب عوامل الوقاية للتقليل من استيائهم وعدم رضاهم، كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيهم والتعامل معهم من خلالها بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي لهم. (3)

ثالثاً: العلاقة بين هرم ماسلو ونظرية هيرزبيرج

1- إن نظرية ماسلو ترى أن كل حاجة من الحاجات الإنسانية تتحكم فيها مجموعة من العوامل ،فإذا توفرت حقت الرضا التام وإذا غابت نتج عنها عدم الرضا ،نظرية هيرزبيرج ترى أنه عند توفر العوامل (الدافعة والوقائية) لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا ،بل تمنع فقط حالة الاستياء (عدم الرضا التام) (4)

(1) بن عبيد عبد الباسط، مرجع سابق ، 27-28

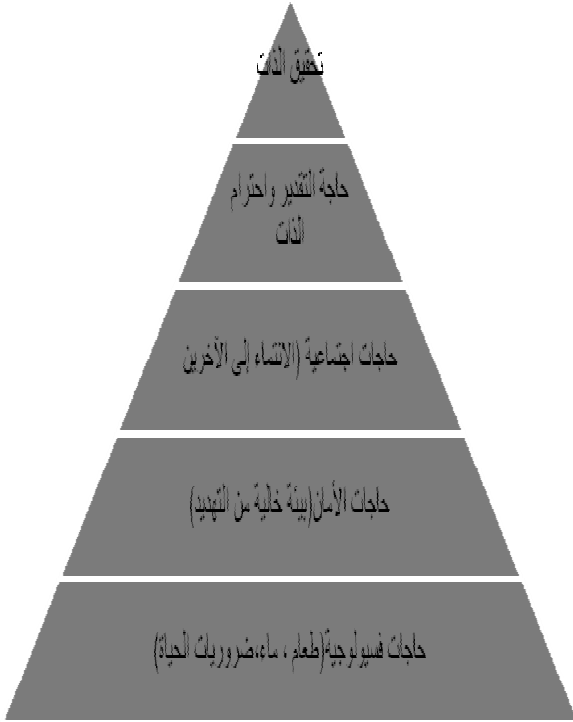
(2) إيناس فؤاد نواوي فمبان ،مرجع سابق ، 43

(3) محمد بن سليمان الضبعان ،مرجع سابق ، 6.

(4) نظمي شحادة ،مرجع سابق ، 36

2- إن مستوى الحاجات السفلي من المستويات الثلاث الأول والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو تقابلها العوامل الوقائية لدى هيرزبيرج ، أما المستوى العلوي للحاجات ويضم حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابلها العوامل الدافعة لدى هيرزبيرج. (1) ، وهذه العلاقة يبرزها الشكل الموالي:

الشكل رقم (07):العلاقة بين هرم ماسلو ونظرية هيرزبيرج



الانجاز ،المسؤولية التقدم، الاحترام، المكانة، التقدير	العوامل الدافعة
الإشراف،العلاقات سياسة المنظمة،ظروف العمل المادية،الأمن الوظيفي الأجر ،الحياة الشخصية	العوامل الوقائية

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا :النقد الموجه لنظرية هيرزبيرج وجهت لهذه النظرية انتقادات أهمها :

1- إن قائمة الاستبيان أو السؤال الذي وجه إلى عينة البحث حول الرضا وعدم الرضا ليس مقياسا علميا يمكن الاعتماد عليه ،فهو أولا يقيس درجتين فقط الرضا التام، وعدم الرضا دون أن يكون هناك درجة وسطى ،ثانيا ترك الحرية للعامل في أن يعطي أسباب الرضا وأسباب عدم الرضا وهذا بلا شك فيه تحيز (2).

2- اغفل هيرزبيرج أهمية الفروق الفردية في حالي الرضا وعدم الرضا .

3- اتجهت نظرية هيرزبيرج إلى الفصل التام بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية رغم وجود تداخل بينهما .

(1) ايناس فؤاد نواوي فميان ،مرجع سابق ، 49 □

(2) النمرسعود محمد،السلوك الإداري ،عمادة شؤون المكتبات للنشر والتوزيع ،الرياض،السعودية،1999 ، □ □ 184-185

4- طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه، بحيث اقتصر على طبقة المديرين ،ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية⁽¹⁾.

5- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا و أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا⁽²⁾.

6- لقد وجه النقد إلى منهجية الدراسة التي اتبعتها "هيرزبرغ" في بحثه، حيث اعتمد في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابياً وسلبياً، أي الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، وعليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل المتعلقة بمحيط العمل مثل الإشراف كسبب لفشلهم، في حين يعززون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي المحقق من أدائهم⁽³⁾

وعلى أية حال فإن هذه النظرية قدمت إطاراً نظرياً هاماً ومفيداً للحاجات المتنوعة للأفراد، إلا أنها لم تقدم نموذجاً تطبيقياً دقيقاً، تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد .

المطلب الثالث: نظرية العدالة (المساواة) لـ: Adams Stacey

تقوم نظرية العدالة التي وضعها آدمز عام 1963 ،على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي ، حيث يعتقد أن المحدد الرئيسي للمجهودات المبذولة في العمل ومستوى الأداء المحقق فيه ودرجة الرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.⁽⁴⁾

الافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية ،هو أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأفراد ،تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه ،فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه للمنظمة⁽⁵⁾ مقارنة مع غيره من زملائه الذين يقومون بالعمل نفسه ،ومستوى الجهد الذي يبذله في العمل ومقدار ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت⁽⁶⁾.

(1) إيناس فؤاد نواوي فميان ،مرجع سابق ، 50□

www.kenanaonline.com/users

(2) احمد الكردي ،نظريات الحوافز ،على الموقع،2001/03/15 ،

(3) بن عبید عبد الباسط،مرجع سابق ، 28□

(4) عبد الله عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2003، 43□

(5) محمد بن مسفر الشمراني ،مرجع سابق ، 43□

(6) جبر سعيد صايل السبحاني ،علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2004، 37□

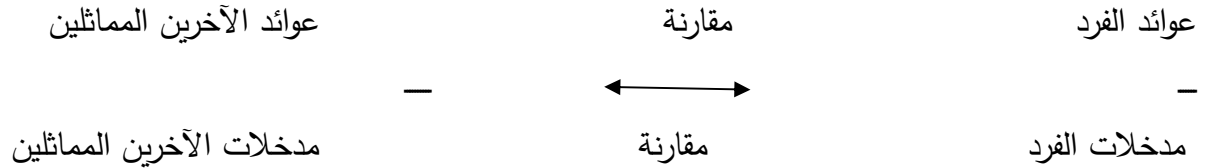
أو : محتوى النظرية

تعتمد النظرية على فكرتي المدخلات التي تعني جدارة الشخص ، والمخرجات (العوائد) والتي تعني المكافآت والمميزات ، ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع المكافآت عادلاً ، فإن الفرد يقارن نسبة ما يحصل عليه مع نسبة زميله. (1)

إذ تشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل الجهد ، المهارات ومستوى التعليم والمعرفة وأداء المهام التي يقدمها الفرد أو يوظفها في عمله. فيما يشير العائد (النتائج) إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام ، كالراتب والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز (2).

فإذا كانت نتيجة المقارنة (بين المدخلات والمخرجات) عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا. أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا. ويمكن توضيح ذلك بالعلاقة الموضحة في الشكل الموالي (3) :

الشكل رقم (08) : الرضا الوظيفي وفق نظرية العدالة



المصدر: إيناس فؤاد نواوي فمبان ،مرجع سابق، 56

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة المساواة (4):

- تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل ، وبالتالي يحقق المساواة مع زملائه .
- المطالبة بزيادة الأجر أو الحوافز أو الترقية .
- الانتقال إلى عمل آخر أو ترك الخدمة بالمنظمة.

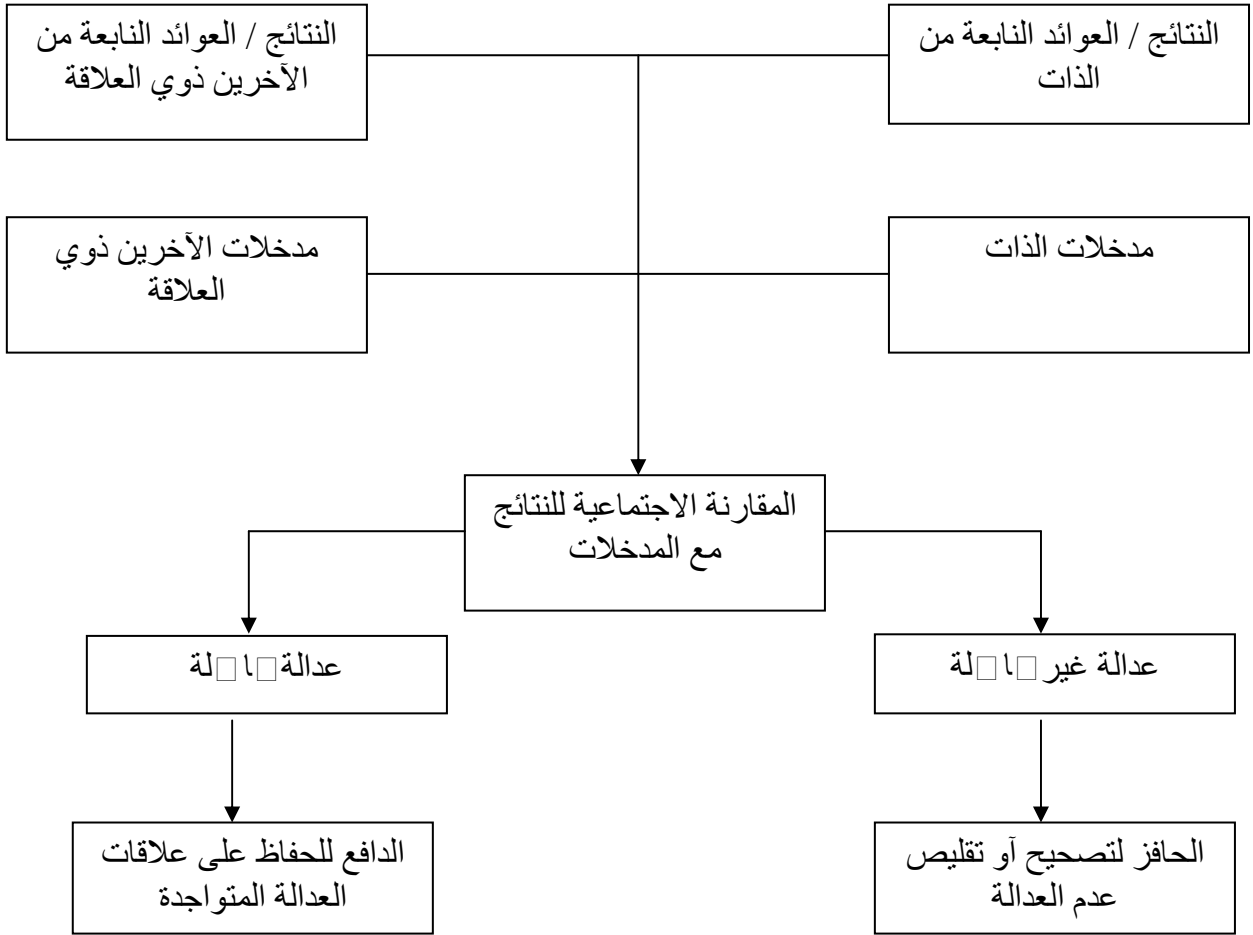
الشكل رقم (09) : النموذج الأساسي لنظرية العدالة

(1) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003 ، 45

(2) على بن يحي الشهرى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، 2002 ، 50

(3) إيناس فؤاد نواوي فمبان ،مرجع سابق، 56

(4) على بن يحي الشهرى ،مرجع نفسه ، 50



المصدر : هبة سلامة سالم غواش ،مرجع سابق ، 310،بتصرف

ثانيا :الجانب العملي للنظرية

تعتبر نظرية العدالة خاصة بالنسبة للمديرين ، فكم هي المرات التي يتعرض فيها العامل لمواقف تجعله يعتقد أن المكافآت التي يتلقاها نظير جهده لم تكن مناسبة، إذا ما قارن بينه وبين الآخرين (زملائه في العمل نفسه) وعلى ضوء ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الوسيلة التي تحقق حالة المساواة ،من أهم المهارات التي يتعين على المديرين تنميتها⁽¹⁾ ،فالأفراد يكافحون من اجل العدل والمساواة في المتغيرات الاجتماعية أو علاقات الأخذ والعطاء في المنظمة⁽²⁾. ومن هذا المنطلق وجب على المديرين الحرر □ على تحقيق العدالة من أجل زيادة رضا العاملين.

ثالثا :□ انتقادات الموجهة للنظرية

لم تسلم هذه النظرية هي الأخرى من النقائص حيث وجهت لها عدة انتقادات أهمها :

(1) علي بن يحي الشهرى ،مرجع سابق ، 510

(2) هبة سلامة سالم غواش ،مرجع سابق ، 310

- 1- عدم تقديمها شرحاً لكيفية اختلاف قدرات الأفراد في حسابهم لاحتمالات توقعات المكاسب⁽¹⁾.
 - 2- تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم القرارات.
 - 3- تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد للإقدام على تصرفات معينة.
 - 4- تجاهلت دور الإحساس أو العواطف في تحريك سلوك الأفراد، الذي يدفعهم للقيام بأعمال معينة، في مقابل الحصول على عوائد .
 - 5- إن الأفراد يميلون بطبعهم إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، مما يجعل الأفراد يميلون إلى الشعور بعدم المساواة⁽²⁾.
 - 6- ركزت على الحوافز المادية لسهولة قياسها والإحساس بها وربطها بالعدالة.
- بشكل عام إن دراسة نظرية العدالة أظهرت علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، حيث اعتبرت بان المساواة في الأوضاع المهنية تعد من أهم محددات الرضا الوظيفي، لأنه من خلالها (المساواة) يمكن معرفة الفرد الراضي من الفرد الغير راضي.

المطلب الرابع : نظرية بورتير و لولر Porter & Lawler

تقوم نظرية بورتير ولولر على أساس أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز، وأن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي.⁽³⁾ والافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الأداء تنتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية تعود للرضا عن العمل.

فالعوائد الداخلية (الذاتية): هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر، عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الأفراد.

(1) زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرغ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة

الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، 19□

(2) العميان محمود، مرجع سابق، 300□

(3) مناور فريخ حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة بسكة، 2003، 177□

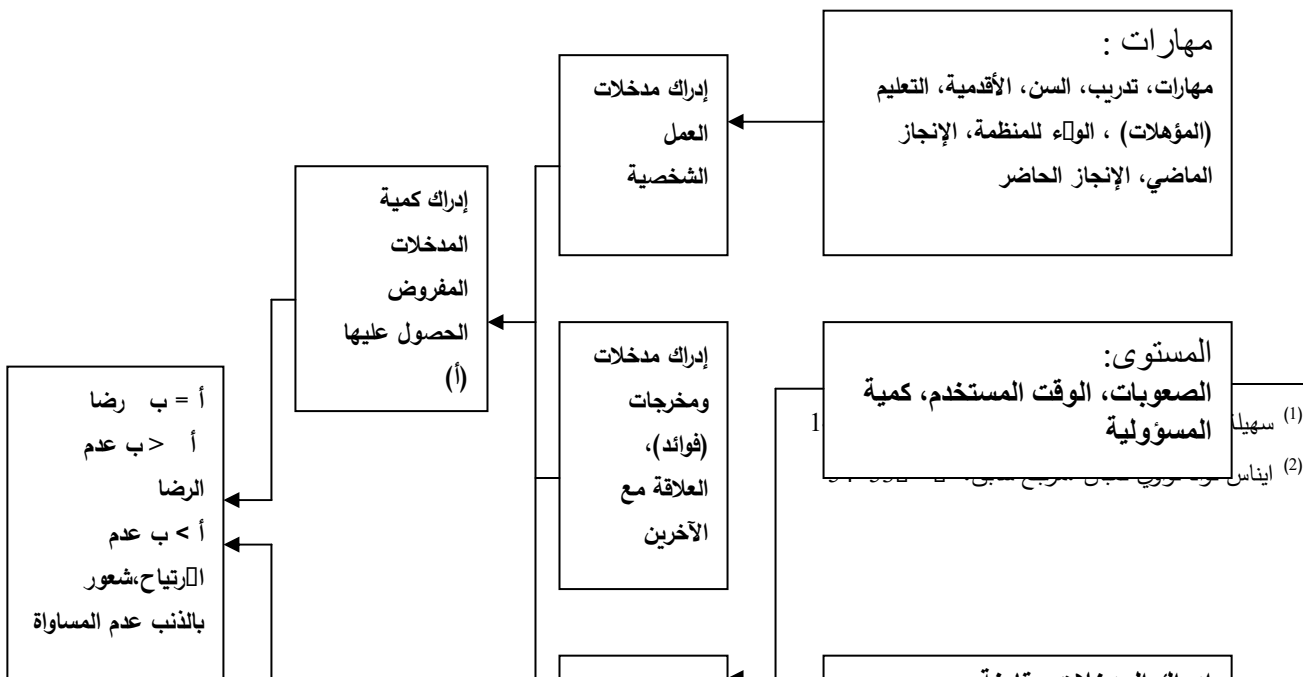
أما العوائد الخارجية: فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد، لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والترقية والأمان والحاجات الاجتماعية، كما تتضمن عنصراً آخر وهو إدراك الفرد لعادلة العوائد التي يتسلمها. (1)

أولاً: محتوى النظرية

ربط بورتر ولولر الرضا بكل من الإنجاز والعائد، حيث وضعا حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد كما يظهر في الشكل الموالي (أنظر الشكل رقم (10)) وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول (2) فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا وتتوقف الدافعية للاستمرار في العمل.

لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر، هو أن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما ينتظره الفرد.

الشكل رقم (10): نظرية بورتر و لولر



المصدر: الصالح جيلح، مرجع سابق ، 1440

ثانياً: الجانب العملي للنظرية

يوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية التحفيز والانجاز والإشباع والرضا، وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام التحفيز بالحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها. لتحقيق الرضا لديهم ومن ثم تحسين أدائهم. (1)

إن هذه النظرية تسلط الضوء على بعض الجوانب العملية للدافعية والترغيب في العمل، وتساعد على بلوغ مستويات الرضا عنه، وهذه الجوانب هي: (2)

1- أن توفر المنظمة المكافآت (مادية ومعنوية) مناسبة للعاملين فيها باعتبارهم عناصر أساسية ومهمة في العمل، وتضمن لهم ظروف عمل جيدة.

2- يجب أن يكون هناك ترابط وعلاقة بين مستويات الأداء وحجم التعويض والمكافأة.

(1) ايناس فؤاد نواوي فميان، مرجع سابق، 540

(2) هبة سلامة سالم غواش، مرجع سابق، 360

3- على المنظمة أن توضح العلاقة القائمة بين الجهد المبذول ومستويات الانجاز (الأداء) ونوع التعويض (المكافأة الممنوحة)

4- على المنظمة أن تتحرك بحرية مناسبة للموائمة بين حجم المكافأة والتعويض وبين العمل المنجز حتى تضمن استمرارية تشجيع ودفع العاملين على العطاء المستمر وبهمة وحماس.

ثالثاً: اختلاف بين نظرية بورتر ولولر والنظريات الأخرى

يمكن القول أن نظرية بورتر ولولر في الرضا الوظيفي تختلف عن النظريات الأخرى -المفسرة للرضا الوظيفي- من ثلاث نواحي هي:

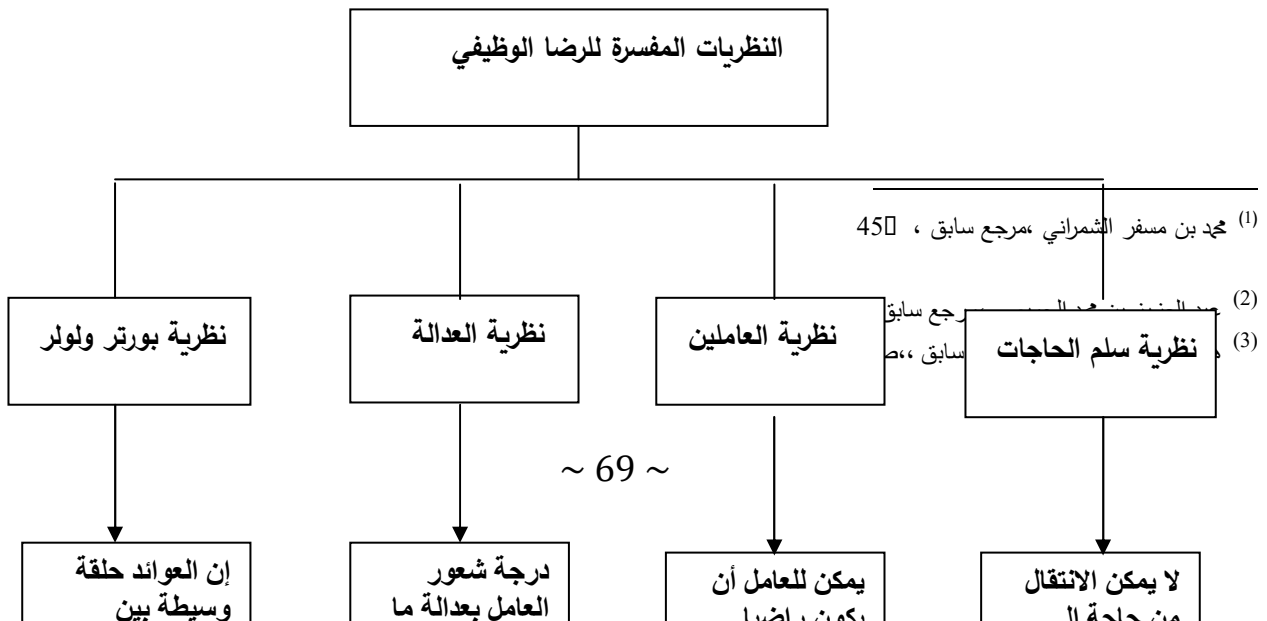
1- إن الرضا يعتمد على الأداء (الإنتاجية) أكثر من اعتماد الأداء (الإنتاجية) على الرضا الوظيفي. (1)

2- يمكن تحديد الرضا الوظيفي بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على الإدارة أو المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز. (2)

3- كذلك أن هذه النظرية تنطلق من مبدأ الشمولية حتى أنها تغطي النظريات الأخرى والدراسات التي سبق ذكرها وهي (قيمة المكافأة ، إدراك احتمالية الجهد المبذول قياساً بالمكافأة ، القدرات والقابليات والخصائص ، دور الإدراك ، الانجاز ، العدالة ، الرضا). (3)

إذن تعد نظرية بورتر ولولر من أكثر النظريات تأثيراً على مستويات الدراسات والبحوث الأكاديمية في هذا المجال ، والسبب وراء هذا التأثير هو في كون هذه النظرية تبرز التأكيد على أن السلوك الإنساني - والى درجة ملحوظة- يتأثر بدرجة ومستوى توقعات الفرد ، يمكن توضيح كل ما توصلنا إليه من دراسة النظريات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): النظريات المفسرة للرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال دراسة هذا الفصل الى أن الرضا الوظيفي هو تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجاباً على أدائه وانتمائه للمنظمة، أي انه يتعلق أكثر بمشاعر الأفراد واتجاهاتهم، هذا ما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول إعطاء مفهوم محدد له، مما جعله يتميز بمجموعة من الخصائص .

إن مشاعر الرضا عند الأفراد يمكن أن تظهر ويمكن أن تبقى كامنة داخل الفرد، مما ينتج عنه عدة أنواع للرضا الوظيفي باختلاف معايير التصنيف، وقد ساهمت هذه التصنيفات في ترجمة الرضا الوظيفي إلى مجموعة مؤشرات تظهر على أرض الواقع -من خلال سلوك الفرد- وتتجسد بحسب تراكمها، ومن خلالها يمكن معرفة ما إذا كان هناك رضا أم لا، ومن ثم قياسه سواء بالطرق الموضوعية أو الذاتية حسب ما تستدعيه الحاجة.

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد ويتأثر بعدة عوامل، فالرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد أو بعد واحد، بل هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال سلوكه تجاه عمله، سواء كانت تلك العوامل متعلقة بالفرد نفسه، أو المرتبطة بشروط العمل، أو ما تعلق بالعوامل المرتبطة بعلاقات العمل، أو كانت تلك العوامل متعلقة بظروف العمل،

ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب -عامل- معين في عمله، فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راض عن العلاقة مع الزملاء وغير راض عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها.

إن النظريات التي فسرت ظاهرة الرضا الوظيفي رغم اختلافها ركزت على فرضية أساسية واحدة ألا وهي أن لدى الفرد حاجة ما أو رغبة بدوافع مختلفة، ينتج عنه سلوك لإشباع هذه الحاجة، و بما أن تحديد الحاجات لدى الأفراد العاملين أمر هام بالنسبة للمنظمة، فإن نجاحها متوقف على مدى فهمها لتلك الحاجات والدوافع لكي تقوم بتوفير الحوافز المناسبة لإشباعها.

مقدمة الفصل

بعد أن تم التعرف في الفصول السابقة (الإطار النظري) على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما ، واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة (دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين) ، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات الصناعية الوطنية، وهي مؤسسة تكرير الملح الوطاية ، بسكرة ، والتي تعتبر من أهم وأكبر مؤسسات إنتاج الملح في الوطن، هذا الاختيار لم يكن تلقائياً بل إلى الموقع الهام الذي تحتله المؤسسة في السوق الوطنية والدولية في مجال نشاطها وجودة منتجاتها هو ما ساهم في اختيارنا.

يتم في هذا الفصل إبراز وجود الرضا الوظيفي ومحاولة توضيح دوره في تحسين أداء العاملين. وذلك من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يقع مركب تكرير الملح ببلدية لوطاية التي تبعد بـ: 25 كلم شمال ولاية بسكرة ويتربع على مساحة 13 هكتار حيث 2 هكتار منها مغطاة وهو واحد من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملح E.N.A.S.E.L الواقع مقرها بمدينة قسنطينة وقد انطلقت أشغال إنجازها في سبتمبر 1976، بعد دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم (SONAREM سابقا) احتياطات الملح الحجري بجبل ملاح بمنطقة الوطاية الذي يبعد عن المركب بـ: 3 كلم حيث قدرت هذه الاحتياطات بـ: 150 مليون طن. وقد أشرفت على إنجاز هذا المركب ثلاث شركات أجنبية هي: RAVO CORPORATION الأمريكية و DRAVO CONSTRUCTION الإيطالية، وشركة DOLLEANS الفرنسية، ولكن هذه الأشغال توقفت خلال الفترة 1980-1982 نتيجة خلافات بين الشركة صاحبة المشروع والشركات الأجنبية المكلفة بالإنجاز، أما الانطلاق الفعلي للإنتاج فقد كان 1982/10/13 تحت إشراف خبراء من شركة DRAVO CONSTRUCTION أين تم إنتاج 290 طن من الملح المكرر في غضون 41 يوما من تاريخ الانطلاق.

بعد ذلك رحلت شركة DRAVO CONSTRUCTION في نوفمبر 1985 لتخلفها شركة SALTEC LAVALIN على عمليات الإنتاج والصيانة والمتابعة، ولقد كان الهدف من إنشاء المركب في البداية تلبية احتياجات مركب المواد البلاستيكية ENIP بسكيدة المقدرة بـ: 70 000 طن سنويا من الملح الصناعي وكذا تغطية احتياجات شرق البلاد بـ: 40 000 طن سنويا من الملح الغذائي إضافة إلى تلبية جزء من احتياجات آبار البترول بـ: 30 000 طن سنويا من الملح الصناعي.

هذا ويعد مركب الملح بالوطاية أهم الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية ENASEL التي أنشئت بموجب المرسوم 444-85 المؤرخ 1983/08/16، وقد تحولت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الوطنية إلى شركة ذات أسهم (S.P.A) في 990/06/04 .

و ENASEL شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 504 000 000 دج وهي أكبر منتج وموزع جزائري للملح، مصادر إنتاجها 05 (خمس) سخات هي: بطيوة/وهران، سيدي زيان/غليزان، قرقور العمري/ سطيف، المغير/ الوادي، أولاد زواي /أم البواقي، من أجل إنتاج سنوي يقدر بـ: 300 000 طن من الملح الشمسي ومعمل لتصفية الملح بـ: 50 000 طن الموجود بالوطاية بسكرة ، مما يعني أن إنتاجه متنوع يمس جميع مجالات النشاط وهي: غذاء، إذابة الثلوج، زراعة، صيدلة، مواد التجميل، صناعة، معالجة المياه.

ENASEL توظف 1100 عون بوحداتها التسع للإنتاج والتوزيع الموزعين على كامل التراب الوطني وهي تحقق سنويا متوسط ربح يقدر بـ: 1 مليار دج/15 مليون دولار أمريكي حيث ربع هذه القيمة ناتج عن الصادرات،

ويقدر رقم أعمال المؤسسة الحالي (2011) بـ76565809.23 دج ، ويعد الملح المكرر المنتج من قبل المركب من أجود أنواع الملح على المستوى الدولي ذلك أن نقاوته تصل إلى 99,99 % خاصة وأنه مطابق للمعايير الدولية، وهو ما أهله لأن يكون قطباً صناعياً هاماً وتحصله على شهادة الجودة الشاملة في 2004/11/20 المتمثل في ISO.9001:2000 ، وفي سنة 2006 تعطلت آلة تكرير ملح الجبل وتوقف إنتاج الملح المكرر ليواصل الإنتاج بالملح المعالج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

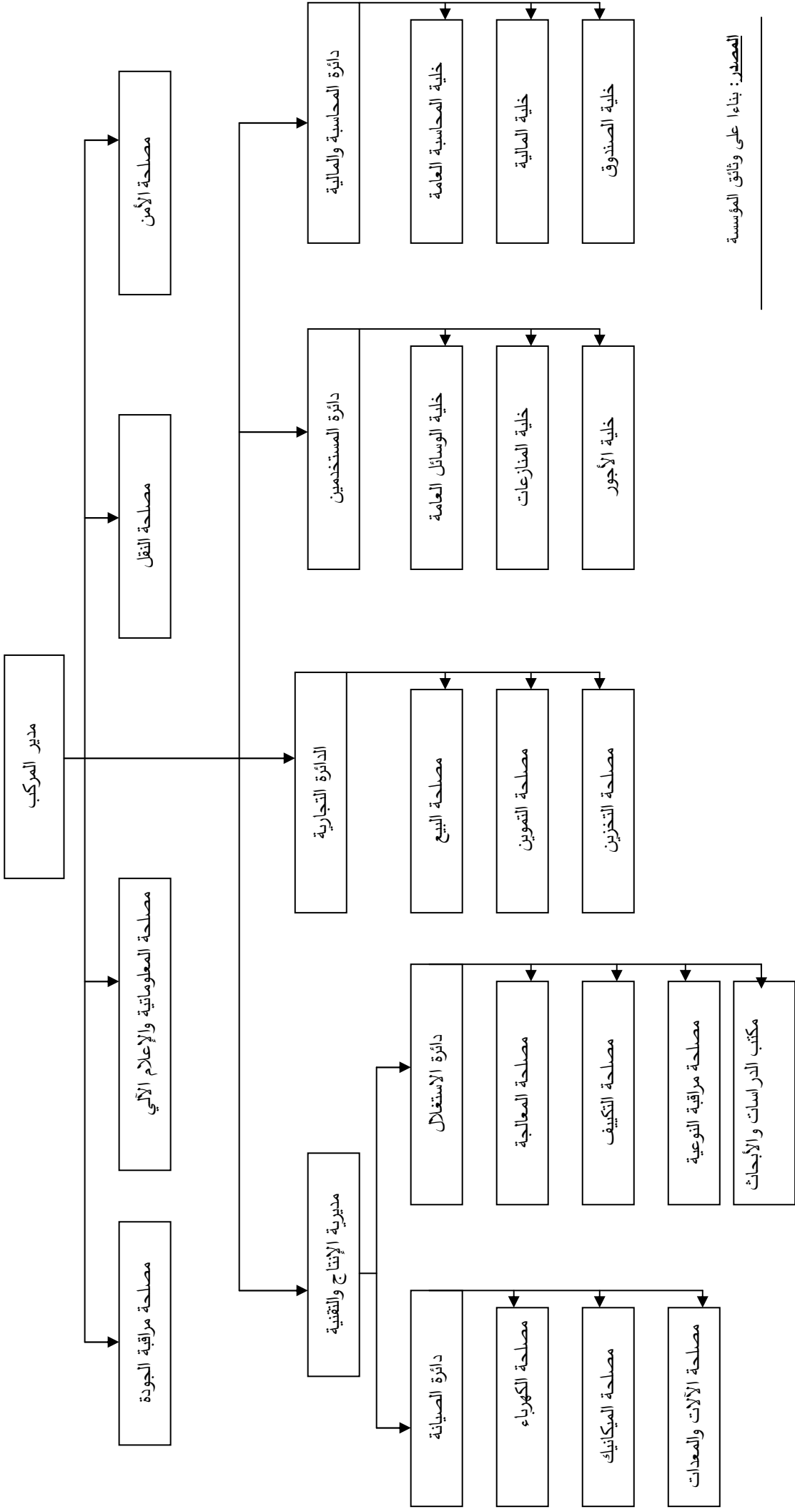
يتم إعداد الهيكل التنظيمي في المديرية العامة للمؤسسة بقسنطينة، ثم يرسل لإدارة المركب لمناقشته من طرف المدير ونقابة العمال الذين قد يوافقون عليه وقد يقترحون بعض التعديلات ، التي ترسل إلى المديرية العامة ، والتي بدورها قد توافق على مقترحات التعديل وقد ترفضها ، وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الذي أنشئ في 2009/03/03 تم إجراء تعديلات عليه ابتداء من هذه السنة (2011) بحيث أدمجت مصلحة الأملاح الخاصة مع قسم مراقبة التسيير أصبح تابعاً للمديرية العامة بقسنطينة، وقسم النقل أصبحت تابعة للمركب حيث كانت وحدة لوحدها، وتم إنشاء مكتب الدراسات وذلك لكي لا يعتمد على مكاتب خارج المركب للتقليل من التكاليف وتوفير الوقت، وتم ضم مركز التكوين الموجود في الوطاية إلى المركب، ضم مصلحة أولاد زاوي (أم البواقي) لتصبح تابعة للمركب، وفيما يلي نوضح مكوناته بعد عملية التعديل من حذف وإضافة:

- 1- **مدير المركب** : وهو المسؤول الأول في المركب أمام المديرية العامة ، يقوم بالتنظيم والتنسيق لكل ما يتعلق بشؤون إدارة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ويقوم بمساعدته عدد من الأقسام والمصالح وهي :
- 2- **خلية الإعلام الآلي (المعلوماتية)** : ويتمثل دور هذه الخلية في تزويد مختلف مصالح المؤسسة ببرامج الكمبيوتر لتسهيل أعمالهم ، متابعة الانترنت خاصة في المجالات التي لها علاقة بنشاط المركب والبحث في تطورات العلم في هذا المجال ، إضافة إلى متابعة حالة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى الوحدة وصيانتها .
- 3- **مصلحة مراقبة الجودة** : وهي مكلفة بمراقبة ومعاينة جودة المواد الأولية والمنتجات النهائية مصلحة مراقبة التسيير وتهتم ب :

- المراقبة والتأكد من المعلومات التي تصلها من مختلف الهياكل
- ضمان تنفيذ التخطيط وتحديد أهداف الجودة
- تحديد مؤشرات الجودة مع المصالح الأخرى
- تحليل المعطيات وإعداد تقارير دورية عن نشاطات المؤسسة

- 4- مصلحة الأملاح الخاصة: وهي مسئولة عن إنتاج مجموعة من الأملاح تسمى بالأملاح الخاصة، مثل (ملح الحمام، ملح الغسالة ..)
- 5- قسم الشراء وتسيير المخزون : مهمتها تزويد المركب بكل احتياجاته (الملح الخام ، الأغلفة ، الألواح الخشبية ، المواد الكيماوية ...) وتضم خليتي الشراء والتخزين
- 6- قسم الاستغلال: يعتبر من أهم الأقسام وأكبرها حيث يقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية بالتنسيق مع مصلحة مراقبة الجودة ، وهو يضم حاليا خلية المعالجة و خلية التكييف
- 7- قسم المحاسبة و المالية : يسهر على تسيير جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات ، وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب وهو يضم : خلية المحاسبة العامة ، خلية المالية ، خلية الصندوق
- 8- قسم الصيانة : يشرف هذا القسم على مراقبة وصيانة الآلات والمعدات ويضم : خلية الميكانيك ، خلية الكهرباء الصناعية ، خلية الآلات و المعدات المتحركة (وسائل النقل)
- 9- القسم التجاري : يعتبر هذا القسم وجه المؤسسة ، فهو الذي يتعامل مع الأطراف التجارية الخارجية ويتكفل بإبرام صفقات البيع فوترتها ، مراقبة التسليم ، متابعة الزبائن واستقبال طلباتهم وشكاواهم .
- 10- قسم المستخدمين : يتكون من خليتين هما :
- أ- خلية الأجور : يتمثل دورها في حساب أجور العمال ومتابعتها من خصومات ، و منح ... الخ، وهذا بتطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- ب- خلية الوسائل العامة : تعمل هذه الخلية على توزيع الأفراد حسب المهام والمسؤوليات الموكلة لهم لضمان التسيير الجيد ، تحديد احتياجات التكوين ، تصميم المخططات السنوية، بالإضافة إلى تسيير الحياة المهنية للموظفين.
- 11- قسم الأمن : يسهر هذا القسم على حماية وامن وسلامة المركب.
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمركب.

الشكل رقم (20) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة

أولاً: الإنتاج

ينتج المركب الملح المعالج وبعض الأنواع الأخرى من الملح حيث يعمل على استغلال ملح الشطوط لإنتاج الملح المعالج، بعد التوقف عن استغلال ملح الجبل (المكرر) وبشكل عام ينتج المركب عدة أصناف من الملح يمكن تصنيف أهم هذه الأنواع في الجدول رقم ()، مع العلم أن المؤسسة أنتجت في السابق (2009) مادة الجافيل لكنها توقفت بعد ستة أشهر من الإنتاج، وأخر إنتاج للمؤسسة يتمثل في الملح الصيدلي ميدي سال (Médisal).

الجدول رقم(13):أنواع الأملاح المنتجة من قبل المؤسسة

الأملاح الخاصة (sels spéciaux)	الملح الصناعي (el industriel)	الملح الغذائي (sel alimentaire)
1- Médisel قارورة 100 غ	1- ملح صناعي غير معبأ	1- رفيع كيس مربع 1 كغ
2- Médisel en dose 60 غ	(non lavé)	2- رفيع علب 4 كغ
3- بربونات الصودا 175 غ	2- ملح cosmétique	3- رفيع قارورة (60 غ، 250 غ، 750 غ)
4- بربونات بالجرعة en dose	2/25	import و 250 غ local
60 غ	3- ملح (traite) 1/25	4- رفيع كيس 4 كغ
5- ملح الحمام (60 غ en	(lavé 1 fois) و	5- رفيع (petit sel) 20 غ
dose غرافة GARAFE	(lavé 2 fois 1/25	6- شمسي كيس مربع 1 كغ
560 غ) قارورة 2 كغ	4- رفيع (non iodé)	7- شمسي (super) 1 كغ
6- سلمة أقراص مضغوطة 36	كيس 25 كغ	8- شمسي كيس (Sec) (4 كغ، 20 كغ)
قرص	5- ملح معطر (traite)	((séché)
7- جيم علبة 4 كغ ، جيم كيس	كيس 25 كغ	9- شمسي (15×1 كغ) (Boulangers)
4 كغ، كيس 2 كغ	6- قرص ملح raf كيس	10- شمسي (Boulangier) كيس
8- أنيا (ANIA) علبة 4 كغ،	25 كغ	25 كغ
كيس 4 كغ، كيس 2 كغ	7- ملح مسحوق (loudre)	11- سلسبيل coussier 1 كغ
9- سلمة Pastille sac 4 كغ		12- شمسي (salière) 2 كغ
10- ماء جافيل 2 لتر، 5 لتر.		

المصدر:بناء على وثائق المؤسسة

ثانيا: الزبائن

يتعامل المركب مع أنواع مختلفة من الزبائن حسب استخدامات المنتج، وهذا ما أدى بأن رقم الأعمال يتأثر بعدد الزبائن حيث نلاحظ تذبذب في تطور رقم الأعمال من سنة 2002 إلى 2008، حيث وصل إلى أدنى قيمة له في 2006 بسبب توقف إنتاج الملح المكرر ليرتفع بقوة في 2008 ليصل إلى (142.3 مليون دج) مع العلم أن المؤسسة تحصلت على زبون جديد في 2001/04 من تمناست.

ثالثا: المبيعات

إن تطور المبيعات يختلف باختلاف مجال الوحدات حيث تضم ثلاث مجالات : تطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق المحلي) وتطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق الخارجي) وتطور المبيعات ما بين الوحدات.

رابعا: التصدير

يتعامل المركب مع ثلاث دول هي: العراق، تونس، الأردن حيث توقف التصدير للعراق سنة 2003 بسبب الحرب، وتوسعى المؤسسة في المستقبل للتصدير مباشرة من الوطاية ، لأنها في السابق كانت تصدر من الوحدات الأخرى.

خامسا: المنافسين

للمركب 10 منافسين واحد منهم من المنطقة نفسها (الوطاية) واحد من بسكرة، 02 من الحمراية، 05 من سطيل ، مما يدل على تركيز أكبر المنافسين للمركب في سطيل .

سادسا: الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسة

الجائزة الجزائرية للجودة 2006، وتحصلت منذ 2004 على شهادة المطابقة إيزو ISO.9001 نسخة 2000

المطلب الرابع: لمحة عن متغيرات الدراسة في واقع المؤسسة

أولاً: الرضا الوظيفي

1-الأجر

وهو يمثل الأجر الأساسي الشهري الذي يستحقه العامل ويتقاضاه مقابل قيامه بمهامه الوظيفية التي يشغلها، ولا يشمل العلاوات أو الخدمات من أي نوع كانت، وحسب قانون المؤسسة بشقيه المالي والإداري، يتقاضى عمال المؤسسة أجورهم كلا حسب درجته الوظيفية ومستواه الوظيفي، والتي تدفع على أساس شهري، ومن خلال الاطلاع على جدول الأجور في (الملحقات) الخاص بالمؤسسة محل الدراسة، وجدنا أن الأجر يخضع لسلم الفئات المهنية الاجتماعية مصنفة كالتالي:

الفئة الأولى في سلم الأجور (أعوان التنفيذ) من 6 - 9

الفئة الثانية في سلم الأجور (أعوان تحكم) من 10 - 13

الفئة الثالثة في سلم الأجور (إطارات) من 14 - 16

الفئة الرابعة في سلم الأجور (إطارات سامية) من 18 - 21

2- الترقية

تعتمد الترقية على نتائج عملية التقييم، وتركز المؤسسة محل الدراسة على الترقية من الداخل، وتتم عملية الترقية باقتراح من الرئيس المباشر للعمال من خلال تحديد الأفراد الذين يجب ترقيتهم، وترفع القائمة إلى المدير العام (بقسنطينة) للمصادقة عليها، وهذا ما يعيب عملية الترقية بالمركب بأنها غير مستقلة وتابع للمديرية العامة بقسنطينة.

3- الحوافز والمكافآت

وضعت الحوافز لمن ترى فيه الإدارة انه يستحقها ، نظير جهده وأدائه المتميز، مع أن نظام الحوافز والمكافآت في القطاع الحكومي و في معظم الأحوال ، لا يرتقي بمستوى أنظمة الحوافز والمكافآت في القطاع الخاص، الذي عادة ما يهتم بالحوافز ودفع الرواتب المجزية بهدف دفع الأفراد للعمل بأقصى طاقاتهم، ومن ثم تحقيق أقصى ربح ممكن، إلا أن المؤسسة محل الدراسة أقرت أنواعا من الحوافز، بغرض دفع العامل للعمل، وضمان سير أعمال الأقسام بكفاءة وفعالية، وإبراز تباين الأداء بين العمال في القسم الواحد، لكن الكثير من العمال يعتبرون أن المكافآت التشجيعية غير كافية، أو لا يعلمون بوجودها نظرا لإهمال تطبيقها، ربما يرجع ذلك إلى إن عملية التحفيز غير مستقلة في المؤسسة محل الدراسة لأنها تخضع للمديرية العامة بقسنطينة التي تقرر فيما إذا كان هذا العامل

يستحق المكافأة أم لا، ويحدد مبلغ المكافأة بناءً على مدى أهمية هذه الأفكار وعلى مدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة، وبالتالي فهي تشكل عقبة أمام ظهور معارف ومهارات جديدة

4- العلاقة مع الرئيس

حسب المقابلة فإن علاقة العمال بالرئيس المباشر متوسطة على العموم وهذا حسب انتماء كل عامل (القسم أو المصلحة)، فيوجد من العمال من يصف علاقته برئيسه بأنها جيدة (من ينتمي إلى مصلحة التسويق)، ومنهم من يصفها بأنها سيئة (مصلحة الموارد البشرية)، ولعل طريقة التسيير التي يعتمدها كل رئيس تعد أحد أسباب هذه العلاقة أو تلك.

5- العلاقة مع الزملاء

علاقة العمال فيما بينهم جيدة، وهذا حسب رأي جميع العمال الذين التقينا معهم، ويسود هذه العلاقة المودة والاحترام المتبادل بين الجميع، بالإضافة إلى التعاون فيما بينهم.

6- ظروف العمل المادية

من خلال الملاحظة تبين لنا أن ظروف العمل بالمركب سيئة للغاية، وما أكده لنا كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية و رئيس مصلحة التسويق، حيث أن الغبار كثير جدا والحرارة عالية جدا، رغم محاولات المؤسسة المتعددة لتقليل من الحرارة والغبار المتصاعد أثناء الإنتاج، وذلك بوضع مروحيات كبيرة لمحاولة التخفيف من ذلك لكن هذا غير كاف، وترجع أسباب هذه الظرف السيئة - حسب مسيري المركب- إلى ارتفاع تكاليف تحسين ظروف العمل هذه، إضافة إلى الطبيعة المناخية الحارة للمنطقة، والأوساخ الناتجة عن الآلات والمعدات القديمة (منتهية الصلاحية) المنتشرة في كل مكان.

7- الخدمات المقدمة

المؤسسة لا تقدم أي خدمات باستثناء خدمات النقل و لباس العمل، بحيث هذه الخدمات موفرة للجميع دون استثناء.

8- ساعات العمل

بالنسبة للإداريين: يعملون ثمانية ساعات يوميا من الثامنة صباحا إلى الرابعة بعد الظهر، وهذا التوقيت يتغير عندما يطول النهار، بحيث يبدأ من السابعة صباحا لكن بنفس الحجم الساعي .

بالنسبة للعمال في ورشات الإنتاج :

سابقا: يشتغل العمال 24 ساعة يوميا موزعة على ثلاث فرق باستثناء يومي الخميس والجمعة أسبوعيا، ويعمل عمال التكرير والمعالجة في شكل ثلاث دوريات تتناوب فيما بينها كل ثمان ساعات من الساعة 5 صباحا إلى الواحدة زوالا إلى التاسعة ليلا ، ومن التاسعة ليلا إلى الخامسة صباحا .

أما حاليا: يتم العمل 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع بما فيها الخميس والجمعة ويمكن تغيير هذا النظام حسب كميات الإنتاج المطلوبة شهريا.

ثانيا: أداء العاملين

1- واقع الأداء بالمؤسسة محل الدراسة

بحكم تواجدها في المركب لفترة طويلة (شهرين)، لاحظنا العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه أداء العامل ، وذلك بالرغم من وجود نظام للأجور والحوافز المتنوعة ، فإن هناك الكثير من المشاكل التي يواجهها العامل في تأديته وظيفته، وتحدي من أداءه الوظيفي ، تجد أن هناك عدم الاهتمام بأداء المهام ، أو عدم جاهزية لتقديم الأفضل بالوقت والكيفية المناسبة، ولو نظرنا إلى الإطار الوظيفي نرى أن معظمهم يسعدون فقط للترقيات، بل يكون همهم الشاغل كيف يحصل على الترقية مثل فلان، أو كيف ينتقل إلى درجة وظيفية عليا دون الاهتمام بوظيفته التي يشغلها وتتطلب منه الوقت والجهد، بل يوجه جهوده وتفكيره بأمر تتعلق بالمنافسة على الترقيات دون اجتياز المعايير الموضوعية للترقية.

من جانب آخر يتضح التعارض الوظيفي في الصلاحيات، وأحيانا يمتد الصراع على المسؤوليات والصلاحيات، ومحاولة كل طرف نسب الصلاحية في الوظيفة لنفسه، أو إيكال المسؤولية في حال الأخطاء والانحرافات لغيره أو لدائرة معينة، وأحيانا يتهرب كثير من العمال من تأدية مهام وظائفهم بالادعاء أن المهام تلك ليست ضمن صلاحيته الموكلة له أو لدائرته، مما يسبب تعطيل وعرقلة للعمل، وبالنهاية إنتاج سيئ للمتعاملين مع المؤسسة ، وبالتالي عدم تحقيق هدف ورسالة المؤسسة.

2- تقييم أداء العاملين:

تعتمد المؤسسة في تقييم مواردها البشرية على لوحة القيادة للمهارات أين كل قسم أو مصلحة يقوم بالتقييم لوحده من خلال لوحة القيادة لكل مصلحة، بحيث يحدد فيها معيار الأداء والمؤشرات وطريقة الحساب والهدف الذي تريد المصلحة الوصول إليه وتكون هذه العملية دورية أي كل شهر ثم تجمع لوحات القيادة لكل قسم وتجمع في لوحة قيادة موحدة في قسم المستخدمين (الموارد البشرية) الذي يعمل على تقييم شامل لكل الموارد البشرية الخاصة بالوحدات،ويمكن توضيح لوحة القيادة للمهارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): لوحة القيادة لتقييم أداء العاملين

الأداء	المؤشر	طريقة الحساب	الهدف	التكرار
مخطط التكوين	تنفيذ مخطط التكوين	تكوين فعال (نتيجة التكوين)	$\leq 96\%$	شهري
المهارة	مستوى المهارة	فعالية إجمالية (كلية)	$\geq 01\%$	شهري
تطوير مستوى إنتاج العمل من طرف العمال (العون)	إنتاج العمل	فعالية السنة (N-1)	$\leq 105\%$	ثلاثي

المصدر: حسب وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة مدى شعورهم بالرضا الوظيفي. ومستوى أدائهم، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الرضا الوظيفي ومحور أداء العاملين، لكن قبل ذلك يجب اختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي و أداة الدراسة (الاستبيان)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

أولاً اختبار التوزيع الطبيعي : (اختبار كولمجروف -سمرنوف(1-Sample Kolmogorov-Smirnov))

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي(1- Sample K-S)

عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة
العوامل المرتبطة بشروط العمل	14	0.519	0.950

0.424	0.878	08	العوامل المرتبطة بعلاقات العمل
0.917	0.556	14	العوامل المرتبطة بظروف العمل
0.410	1.393	04	الفعالية
0.146	1.144	05	الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

(Z) الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) تساوي 1.65، وتم حسابها (من الملحق رقم (04)) كما يلي:

$$Z_{(1-\alpha)} = Z_{0.95} = 1.65$$

ويوضح الجدول رقم (15) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من (0.05)

($sig > 0.05$)، بالإضافة إلى أن (Z) الجدولية أكبر من (Z) المحسوبة ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

1- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى .

أ- الصدق الظاهري

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين (توجد أسمائهم كما هو موضح في الملحق رقم (01))، منهم من هو مختص في المنهجية وآخرون في التخصص، وبعض إشارات المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان (كما هو موضح في الملحق رقم (02)).

ب- صدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة)

وذلك بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي :

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية Sig
01	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تقوم به	0.531**	0.000
02	مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل	0.498**	0.000
03	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلباتك المعيشة	0.658**	0.000
04	مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى تشبه وظيفتك في مؤسسات أخرى	0.518**	0.000
05	مدى رضاك عن عدالة الترقية في المؤسسة	0.622**	0.000
06	مدى رضاك عن توافق الترقية مع طموحاتك	0.696**	0.000
07	مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع عدد السنوات التي قضيتها فيه	0.689**	0.000
08	مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع الخبرة التي تتمتع بها	0.488**	0.001
09	مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك	0.715**	0.000
10	مدى رضاك عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة	0.762**	0.000
11	مدى رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة	0.754**	0.000
12	مدى رضاك عن عدالة توزيع الحوافز	0.774**	0.000
13	مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أتقنت العمل	0.661**	0.000
14	مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أبدعت في العمل	0.710**	0.000
15	مدى رضاك عن أسلوب معاملة رئيسك لك في العمل	0.548**	0.000
16	مدى رضاك عن استماع رئيسك لأرائك واقتراحاتك	0.628**	0.000
17	مدى رضاك عن اهتمام رئيسك بقدراتك ومهاراتك	0.600**	0.000

0.000	0.516**	مدى رضاك عن تفهم رئيسك لظروفك الشخصية وحالاتك النفسية	18
0.000	0.581**	مدى رضاك عن حصولك على التقدير والاحترام من قبل زملاءك في العمل	19
0.001	0.202**	مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.	20
0.001	0.487**	مدى رضاك عن الثقة المتبادلة بينك وبين زملاءك في العمل	21
0.004	0.404**	مدى رضاك عن تجاوز زملائك عن أخطائك في حقهم وتسامحهم معك	22
0.000	0.024**	مدى رضاك عن نظافة مكان العمل بالمؤسسة	23
0.003	0.423**	مدى رضاك عن ظروف الأمن والسلامة في المؤسسة	24
0.003	0.424**	مدى رضاك عن درجة الحرارة في مكان العمل	25
0.000	0.520**	مدى رضاك عن التهوية في مكان العمل	26
0.000	0.498**	مدى رضاك عن جودة الوسائل التقنية والأدوات والمعدات المتوفرة لك	27
0.000	0.673**	مدى رضاك عن التكفل الصحي في المؤسسة	28
0.001	0.482**	مدى رضاك عن البرامج والنشاطات الترفيهية	29
0.000	0.552**	مدى رضاك عن خدمات الإطعام	30
0.000	0.544**	مدى رضاك عن خدمات النقل	31
0.000	0.520**	مدى رضاك عن عدد أيام العمل في الأسبوع	32
0.000	0.496**	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومية	33
0.001	0.457**	مدى رضاك عن التزامك وانضباطك بمواعيد العمل	34
0.000	0.599**	مدى رضاك عن التزام وانضباط رئيسك بمواعيد العمل	35
0.000	0.605**	مدى رضاك عن أوقات الراحة أثناء العمل	36

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (17):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أداء العاملين) والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية
37	مدى نجاحك في تحقيق الأهداف المطلوبة منك في عملك	0,668**	0.000
38	مدى نجاحك في ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف عملك	0,629**	0.000
39	مدى نجاحك في تحسين جودة الإنتاج المطلوبة منك في عملك	0,709**	0.000
40	مدى مساهمة أسلوبك وطريقتك في تحقيق أهداف عملك	0,748**	0.000
41	مدى مساهمتك في استغلال الموارد الموفرة لك في عملك أحسن استغلال	0,691**	0.000
42	مدى مساهمتك في التقليل من ظاهرة تبديد الموارد والأدوات في استخدامها أثناء انجاز عملك	0,758**	0.000
43	مدى مساهمتك في المحافظة على الأدوات والآلات الموفرة لك في عملك	0,700**	0.000
44	مدى نجاحك في ابتكار طرق عمل ساهمت في تخفيض تكاليف عملك خاصة وتكاليف المؤسسة عامة	0,692**	0.000
45	مدى مساهمتك في إنجاز مهامك في الوقت المحدد	0,680**	0.000

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

2 : ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha على العينة المتحصل عليها (42 فرد) ،والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق محاور أداة الدراسة ،مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

الجدول رقم(18): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,767	0,589	14	العوامل المرتبطة بشروط العمل
0,844	0,714	08	العوامل المرتبطة بعلاقات العمل
0,805	0,649	14	العوامل المرتبطة بظروف العمل
0,970	0,941	36	الرضا الوظيفي
0,896	0. 804	04	الفعالية
0,912	0,832	05	الكفاءة
0,930	0,866	09	أداء العاملين
0,975	0,951	45	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.951) ، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ (0,975).

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية.

أولا: الجنس يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
--------	---------	-------

59,5%	25	ذكر
40,5%	17	أنثى
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الشكل رقم (21): نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات Excel

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (25) من أفراد العينة ذكورا، و هم يمثلون ما نسبته (59.5%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الإناث (17) ، أي ما نسبته (40.5%) من الحجم الإجمالي للعينة .ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية ، وهو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات من جهة، بالإضافة إلى بعد مكان تواجد المؤسسة محل الدراسة عن المناطق السكنية من جهة أخرى.

ثانيا : العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

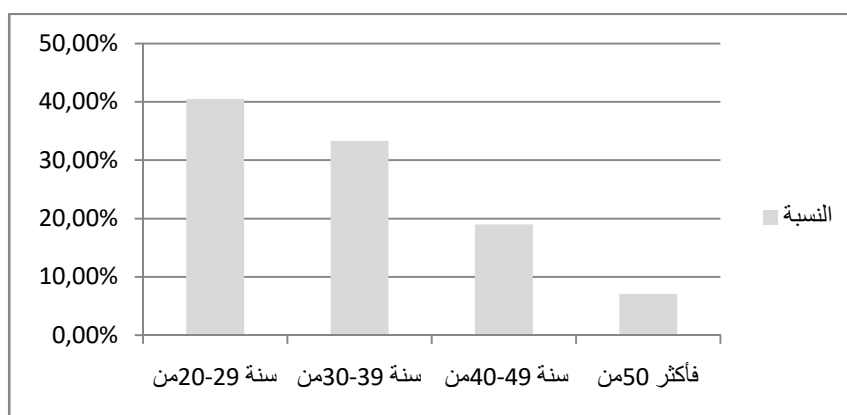
الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
40,5%	17	من 20-29 سنة
33,3%	14	من 30-39 سنة
19,0%	8	من 40-49 سنة

من 50 فأكثر	3	7,1%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الشكل رقم (22): نسبة توزيع العمر في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (17) من أفراد العينة، أي ما نسبته (40.5%) من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، 14 فرداً، أي ما نسبته (33,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد أفراد العينة، الذين تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة (8) أفراد، أي ما نسبته (19%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما كان عدد أفراد العينة الذين تكبر أعمارهم 50 سنة (3) أفراد، أي ما نسبته (7.1%)، و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (40.5%) تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة، وهي نتيجة تعكس مستوى الشباب والقوة البدنية والحماس والاندفاع نحو العمل لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

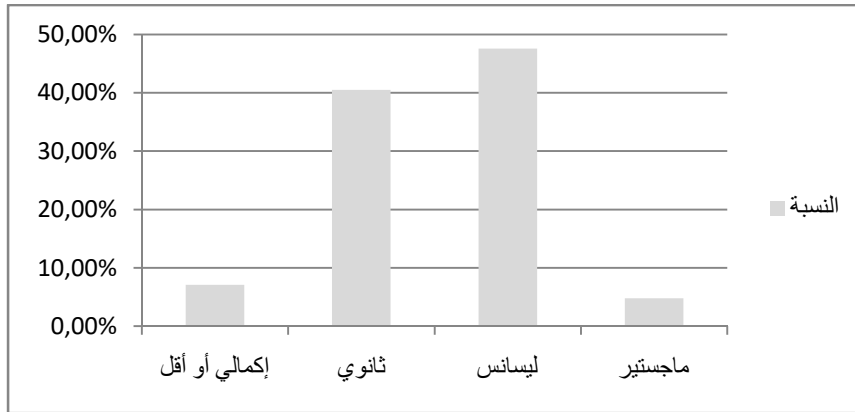
الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7,1%	3	إكمالي أو أقل
40,5%	17	ثانوي

ليسانس	20	%47,6
ماجستير	2	%4,8
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الشكل رقم (23): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (20) من أفراد العينة مستواهم التعليمي ليسانس (مستوى التدرج)، وهم يمثلون أعلى نسبته (%47,6) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي (17) فرداً، أي ما نسبته (%40,5) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي إكمالي أو أقل (3) أفراد، أي ما يمثل (%7,1) من الحجم الإجمالي للعينة ،بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي ماجستير أو ما بعد التدرج فردين (2) ، أي ما يقدر ب(%4,8)، وهم يمثلون فئة المهندسين، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة □ (22) فرد أي ما يصل إلى (%52,4)، من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي جامعي، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن تشغيل العملية الإنتاجية و ضمان استمرارها في المؤسسة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد (حملة شهادات) يستطيعون من خلاله التحكم في آلات و معدات الإنتاج و صيانتها، ولهذا نتوقع أن ينعكس هذا إيجاباً على إجابات هؤلاء الأفراد وتفاعلهم مع فقرات الاستبيان.

رابعاً: مدة الخدمة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خدمتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
47,6%	20	أقل من 5 سنوات
14,3%	6	من 5-10 سنوات
38,1%	16	أكثر من 10 سنوات
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الشكل رقم (24): نسبة توزيع عدد سنوات الخدمة في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات Excel

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (20) من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات، وهم يمثلون ما نسبته (47,6%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، (16) فرد، أي ما نسبته (38,1%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (5) و (10) سنوات (06) أفراد، أي ما نسبته (14,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (91,2%) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن (5) سنوات، وهذا عامل مهم ويؤكد النتائج السابقة فيما يخص الفئات العمرية وأن أغلب الأعمار تتراوح بين 20-29 سنة مما يعني أن أغلبية العمال هم من فئة الشباب، التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية بها.

خامسا: المستوى الوظيفي

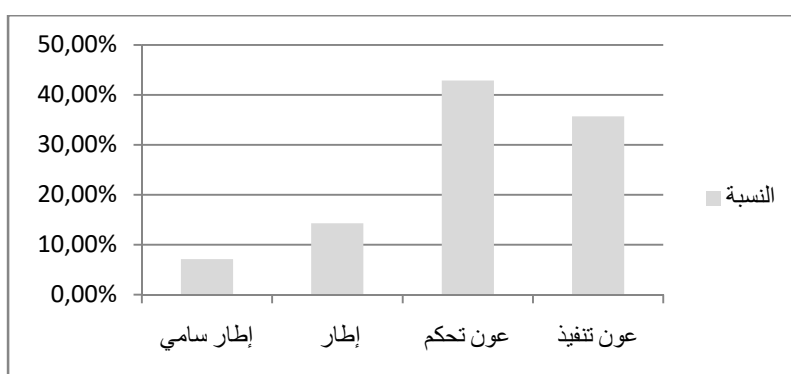
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم الوظيفي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
7,1%	3	إطار سامي
14,3%	6	إطار
42,9%	18	عون تحكم
35,7%	15	عون تنفيذ
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الشكل رقم (25): نسبة توزيع المستوى الوظيفي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات Excel

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (18) من أفراد العينة هم أعوان تحكم و هم يمثلون ما نسبته (42.9%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أعوان التنفيذ (15) عونا أي ما نسبته (35.7%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف الإطارات (06) إطارات، أي ما نسبته (14,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف إطارات سامية (03) أي ما نسبته(7.1%)، و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن مجتمع الدراسة موزع كما يلي : (66) لصنف أعوان التحكم، ثم يليها بـ (43) عون تنفيذ، ثم صنف الإطارات بـ (12) إطارا ،وأخيرا صنف الإطارات السامية بـ(10) إطارات، وهذا يدعم جودة تمثيل العينة للمجتمع لاسيما وأن العينة المختارة عينة طبقية.

سادسا: الحالة الاجتماعية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
52,4%	22	متزوج
47,6%	20	أعزب
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الشكل رقم (26): نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات Excel

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (22) من أفراد العينة متزوجون و هم يمثلون ما نسبته (52.4%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد غير المتزوجين (20) فردا أي ما نسبته (47.6%) من الحجم الإجمالي للعينة، و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة.

المطلب الثالث : تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

للتعرف على مدى شعور الأفراد بالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عوامل محور الرضا الوظيفي.

أولا : تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل

-في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بعوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل ، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عوامل شروط العمل، وتتمثل هذه العوامل في الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقية، الرضا عن الحوافز.

1- الرضا عن الأجر

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الأجر، تم الاعتماد على أربعة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (1)،(2)،(3)،(4) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن الأجر

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الرضا					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
			راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما			
01	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تقوم به	ك	01	14	6	14	07	2,71	1,175	محايد
		%	2.4	33.3	14.3	33.3	16.7			
02	مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزمالك في العمل	ك	00	12	10	11	09	2,60	1,127	محايد
		%	00	28.6	23.8	26.2	21.4			
3+0	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلباتك المعيشة	ك	00	13	02	14	13	2,36	1,226	غير راض
		%	00	31	4.8	33.3	31			
04	مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى تشبه وظيفتك في	ك	00	10	06	12	14	2,29	1,175	غير راض
		%	00	23.8	14.3	28.6	33.3			

									مؤسسات أخرى
غير راض	0,935	2,488	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الأجر						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية غير راضين عن الأجر الذي يحصلون عليه، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 2.488 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1,81 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير راض " في أداة الدراسة المقابل للمستوى " المنخفض " للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الأجر الذي يحصلون عليه، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,935) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن عنصر الأجر، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر، وهذا كما يلي:

- جاء عامل " مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى تشبه وظيفتك في مؤسسات أخرى " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن الأجر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,29 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلباتك المعيشة " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,36 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,60 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تقوم به " في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,71 من 5

2- الرضا عن فرص الترقية

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الترقية، تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (5)،(6)،(7)،(8)،(9)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن فرص الترقية

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الرضا					النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
			راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما				
05	مدى رضاك عن عدالة الترقية في المؤسسة	ك	00	10	11	11	10	2,50	1,110	غير راض	
		%	00	23.8	26.2	26.2	23.8				
06	مدى رضاك عن توافق الترقية مع طموحاتك	ك	00	11	9	13	9	2,52	1,110	غير راض	
		%	00	26.2	21.4	31	21.4				
07	مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع عدد السنوات التي قضيتها فيه	ك	3	17	7	9	6	3,05	1,229	محايد	
		%	7.1	40.5	16.7	21.4	14.3				
08	مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع الخبرة التي تتمتع بها	ك	3	18	6	10	5	3,10	1,206	محايد	
		%	7.1	42.9	14.3	23.8	11.9				
09	مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك	ك	2	12	11	11	6	2,83	1,146	محايد	
		%	4.8	28.6	26.2	26.2	14.3				
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الترقية											
محايد							2,800	0,937	محايد		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية يرون أن الترقية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 2.800 من 5، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساقا" عاما بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على الترقية في المؤسسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.937) وهو انحراف أقل من واحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا التام عن عنصر الترقية، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبيا تصاعديا

حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم الرضا التام لأفراد عينة الدراسة عن الترقية، وهذا كما يلي كما يلي:

- جاء عامل " مدى رضاك عن عدالة الترقية في المؤسسة "في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,50 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن توافق الترقية مع طموحاتك "في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,52 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك "في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,83 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع عدد السنوات التي قضيتها فيه "في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,05 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع الخبرة التي تتمتع بها " في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,10 من 5

3- الرضا عن الحوافز

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الحوافز، تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (10)،(11)،(12)،(13)،(14)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن الحوافز

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الرضا					النسبة %	الاتجاه
			راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما		
10	مدى رضاك عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة	ك	1	10	9	8	14	33.3	غير راض
		%	2.4	23.8	21.4	19			
11	مدى رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة	ك	00	9	9	12	28.6	غير راض	
		%	00	21.4	21.4	28.6			

غير راض	1,172	2,43	12	10	11	8	1	ك	مدى رضاك عن عدالة توزيع الحوافز	12
			28.6	23.8	26.2	19	2.4	%		
غير راض	1,203	2,33	14	10	9	8	1	ك	مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أتقنت العمل	13
			33.3	23.8	21.4	19	2.4	%		
محايد	1,231	2,60	13	4	12	13	00	ك	مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أبدعت في العمل	14
			31	9.5	28.6	31	00	%		
غير راض	1,096	2,428	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الحوافز							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية غير راضين عن الحوافز التي يحصلون عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليها بـ 2.428 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1,81 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير راض " في أداة الدراسة المقابل للمستوى " المنخفض " للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أنه لا يوجد اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الحوافز التي يحصلون عليها، حيث بلغ الانحراف الكلي (1,096) وهو انحراف أكبر من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن عنصر الحوافز، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن الحوافز، وهذا كما يلي:

- جاء عامل " مدى رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن الحوافز، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,36 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أتقنت العمل " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,33 من 5
- جاء عاملا " مدى رضاك عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة " و " مدى رضاك عن عدالة توزيع الحوافز " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,43 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أبدعت في العمل " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,60 من 5

ثانيا: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بعوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل ، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عوامل علاقات العمل، وتتمثل هذه العوامل في الرضا عن العلاقة مع الرئيس، الرضا عن العلاقة مع زملاء.

1- الرضا عن العلاقة مع الرئيس

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل العلاقة مع الرئيس، تم الاعتماد على أربعة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (15)،(16)،(17)،(18)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن العلاقة مع الرئيس

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الرضا					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
			غير راض تماما	غير راض	محايد	راض	راض جدا			
15	مدى رضاك عن أسلوب معاملة رئيسك لك في العمل	ك	3	9	3	22	5	3,40	1,170	راض
		%	7.1	21.4	7.1	52.4	11.9			
16	مدى رضاك عن استماع رئيسك لأرائك واقتراحاتك	ك	2	7	8	20	5	3,45	1,064	راض
		%	4.8	16.7	19	47.6	11.9			
17	مدى رضاك عن اهتمام رئيسك بقدراتك ومهاراتك	ك	4	7	7	20	4	3,31	1,158	محايد
		%	9.5	16.7	16.7	47.6	9.5			
18	مدى رضاك عن تفهم رئيسك لظروفك الشخصية وحالاتك النفسية	ك	3	7	7	19	6	3,43	1,151	راض
		%	7.1	16.7	16.7	45.2	14.3			
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير العلاقة مع الرئيس					3,398	0,997	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية يرون أن العلاقة مع الرئيس تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 3.398 من 5، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من

2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساقا" عاما بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على العلاقة مع الرئيس في المؤسسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.997) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا التام عن عنصر العلاقة مع الرئيس، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم الرضا التام لأفراد عينة الدراسة عن العلاقة مع الرئيس، وهذا كما يلي:

- جاء عامل "مدى رضاك عن اهتمام رئيسك بقدراتك ومهاراتك" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن العلاقة مع الرئيس، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,31 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن أسلوب معاملة رئيسك لك في العمل" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,40 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن تفهم رئيسك لظروفك الشخصية وحالاتك النفسية" في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,43 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن استماع رئيسك لأرائك واقتراحاتك" في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,45 من 5.

2- الرضا عن العلاقة مع الزملاء

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل العلاقة مع الزملاء، تم الاعتماد على أربعة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (19)، (20)، (21)، (22)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن العلاقة مع الزملاء

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الرضا					النسبة %
			راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما	
19	مدى رضاك عن حصولك على التقدير والاحترام من	ك	5	26	4	3	4	
		%	11.9	61.9	9.5	7.1	9.5	
							المتوسط الحسابي	
							الانحراف المعياري	
							الاتجاه	

									قبل زملاءك في العمل	
راض	0,821	3,90	1	2	4	28	7	ك	مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	09*2
			2.4	4.8	9.5	66.7	16.7	%		
راض	1,094	3,79	3	3	3	24	9	ك	مدى رضاك عن الثقة المتبادلة بينك وبين زملاءك في العمل	21
			7.1	7.1	7.1	57.1	21.4	%		
محايد	1,119	3,33	4	5	10	19	4	ك	مدى رضاك عن تجاوز زملائك عن أخطائك في حقهم وتسامحهم معك	22
			9.5	11.9	23.8	45.2	9.5	%		
راض	0,878	3,654	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير العلاقة مع الزملاء							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية راضين عن عنصر العلاقة مع الزملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 3,65 من 5 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "راض" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساقا عاما" بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على العلاقة مع الزملاء، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.878) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا عن عنصر العلاقة مع الزملاء، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لرضا أفراد عينة الدراسة عن العلاقة مع الزملاء، وهذا كما يلي:

- جاء عامل "مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل" في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في الرضا عن العلاقة مع الزملاء، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,90 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن الثقة المتبادلة بينك وبين زملاءك في العمل" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,79 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن حصولك على التقدير والاحترام من قبل زملاءك في العمل" في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,60 من 5

- جاء عامل " مدى رضاك عن تجاوز زملائك عن أخطائك في حقهم وتسامحهم معك " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,33 من 5

ثالثا: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بعوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل ، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة عوامل ظروف العمل، وتتمثل هذه العوامل في الرضا عن ظروف العمل المادية ، الرضا عن الخدمات الاجتماعية، الرضا عن ساعات العمل.

1- الرضا عن ظروف العمل المادية

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل ظروف العمل المادية، تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (23)،(24)،(25)،(26)،(27)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن ظروف العمل المادية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الرضا					النسبة %
			راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما	
23	مدى رضاك عن نظافة مكان العمل بالمؤسسة	ك	2	19	6	4	11	
		%	4.8	45.2	14.3	9.5	26.2	
24	مدى رضاك عن ظروف الأمن والسلامة في المؤسسة	ك	1	19	6	8	8	
		%	2.4	45.2	14.3	19	19	
25	مدى رضاك عن درجة الحرارة في مكان العمل	ك	1	19	8	7	7	
		%	2.4	45.2	19	16.7	16.7	
26	مدى رضاك عن التهوية في مكان العمل	ك	00	21	5	7	9	
		%	00	50	11.9	16.7	21.4	

محايد	1,047	2,69	6	13	11	12	00	ك	مدى رضاك عن جودة الوسائل التقنية والأدوات والمعدات المتوفرة لك	27
			14.3	31	26.2	28.6	00	%		
محايد	1,014	2,890	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير ظروف العمل المادية							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية يرون أن ظروف العمل المادية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 2.890 من 5، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أنه لا يوجد "اتساقا" عاما بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على ظروف العمل المادية في المؤسسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.014) وهو انحراف أكبر من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا التام عن عنصر ظروف العمل المادية، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم الرضا التام لأفراد عينة الدراسة عن ظروف العمل المادية ، وهذا كما يلي:

- جاء عامل "مدى رضاك عن جودة الوسائل التقنية والأدوات والمعدات المتوفرة لك" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن ظروف العمل المادية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,69 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن التهوية في مكان العمل" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,90 من 5
- جاء عاملا "مدى رضاك عن نظافة مكان العمل بالمؤسسة" و "مدى رضاك عن ظروف الأمن والسلامة في المؤسسة" في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,93 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن درجة الحرارة في مكان العمل" في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,00 من 5

2- الرضا عن الخدمات الاجتماعية

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الخدمات الاجتماعية ، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارات رقم (28)،(29)،(30)،(31)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن الخدمات الاجتماعية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الرضا					النسبة %	الاتجاه	
			راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما			
28	مدى رضاك عن التكفل الصحي في المؤسسة	ك	00	14	11	13	4	2,83	1,010	محايد
		%	00	33.3	26.2	31	9.5			
29	مدى رضاك عن البرامج والنشاطات الترفيهية	ك	00	4	10	12	16	2,05	1,011	غير راض
		%	00	9.5	23.8	28.6	38.1			
30	مدى رضاك عن خدمات الإطعام	ك	00	5	15	6	16	2,21	1,094	غير راض
		%	00	19.9	35.7	14.3	38.1			
31	مدى رضاك عن خدمات النقل	ك	2	23	6	5	6	3,24	1,185	محايد
		%	4.8	54.8	14.3	11.9	14.3			
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الخدمات الاجتماعية					2,583	0,818	غير راض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية غير راضين عن الخدمات الاجتماعية التي يحصلون عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليها بـ 2.583 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1,81 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير راض " في أداة الدراسة المقابل للمستوى " المنخفض " للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الخدمات الاجتماعية التي يحصلون عليها، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,818) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن عنصر الخدمات الاجتماعية ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها

الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن الخدمات الاجتماعية، وهذا كما يلي:

- جاء عامل " مدى رضاك عن البرامج والنشاطات الترفيهية " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن الخدمات الاجتماعية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,05 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن خدمات الإطعام " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,21 من 5
- جاء عاملا " مدى رضاك عن التكفل الصحي في المؤسسة " و " مدى رضاك عن عدالة توزيع الحوافز " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2, 83 من 5
- جاء عامل " مدى رضاك عن خدمات النقل " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,24 من 5

3- الرضا عن ساعات العمل

لقياس مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل ساعات العمل، تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (32)،(33)،(34)،(35)،(36)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن ساعات العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الرضا					النسبة %	الانحراف المعياري	الاتجاه
			راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما			
32	مدى رضاك عن عدد أيام العمل في الأسبوع	ك	3	25	3	6	5	3,36	1,186	محايد
		%	7.1	59.5	7.1	14.3	11.9			
33	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومية	ك	3	25	5	5	4	3,43	1,107	راض
		%	7.1	59.5	11.9	11.9	9.5			
34	مدى رضاك عن التزامك وانضباطك بمواعيد العمل	ك	5	27	5	4	1	3,74	0,885	راض
		%	11.9	64.3	11.9	9.5	2.4			

محايد	0,979	3,33	3	5	11	23	1	ك	مدى رضاك عن التزام وانضباط رئيسك بمواعيد العمل	35
			7.1	11.9	23.8	54.8	2.4	%		
راض	1,061	3,40	3	5	10	20	4	ك	مدى رضاك عن أوقات الراحة أثناء العمل	36
			7.1	11.9	23.8	47.6	9.5	%		
راض	0,757	3,452	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير ساعات العمل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية راضون عن عنصر ساعات العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 3,452 من 5 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "راض" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق عام" بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على ساعات العمل ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.757) و هو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا عن عنصر ساعات العمل ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لرضا أفراد عينة الدراسة عن ساعات العمل ، وهذا كما يلي:

- جاء عامل "مدى رضاك عن التزام وانضباط رئيسك بمواعيد العمل" في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في الرضا عن ساعات العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,33 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن عدد أيام العمل في الأسبوع" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,36 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن أوقات الراحة أثناء العمل" في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,40 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن ساعات العمل اليومية" في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,43 من 5
- جاء عامل "مدى رضاك عن التزامك وانضباطك بمواعيد العمل" في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,74 من 5

ولمعرفة المستوى الكلي للرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية - بسكرة -، يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): المستوى الكلي للرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية

عوامل الرضا الوظيفي	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
العوامل المرتبطة بشروط العمل	من (01) إلى (14)	2,578	0,860	غير راض
العوامل المرتبطة بعلاقات العمل	من (15) إلى (22)	3,526	0,786	راض
العوامل المرتبطة بظروف العمل	من (23) إلى (36)	3,003	0,709	محايد
المستوى الكلي للرضا الوظيفي	من (01) إلى (36)	2,954	0,648	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية- بسكرة - تتمتع بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي 2,954 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المتوسط" للرضا الوظيفي.

ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول ترتيب عوامل الرضا الوظيفي بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر كما يلي:

يأتي في المرتبة الأولى العوامل المرتبطة بشروط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب2,578

يأتي في المرتبة الثانية العوامل المرتبطة بظروف العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,000

يأتي في المرتبة الثالثة العوامل المرتبطة بعلاقات العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,526

بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور الرضا الوظيفي ، يتضح لنا أن العمال بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية - بسكرة - غير راضين عن جميع عوامل الرضا الوظيفي، ماعدا "الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل" هذا الرضا كان نتاج الأخوة والثقة الكبيرتين اللتين تشكلتا بين العمال في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن أغلبية هؤلاء العمال ينحدرون من منطقة واحدة ، ضف إلى ذلك أنهم يعملون مع بعضهم البعض منذ فترة.

المطلب الرابع : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

للتعرف على مدى مساهمة العمال في استغلال كافة الموارد المتوفرة لانجاز العمل ، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف، في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور أداء العاملين.

أولاً : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين من حيث بعد الفعالية

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالفعالية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفعالية، تم الاعتماد على أربعة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (37)،(38)،(39)،(40) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): مستوى أداء العاملين الناجم عن الفعالية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الاتجاه
			النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
37	مدى نجاحك في تحقيق الأهداف المطلوبة منك في عملك	ك	4	26	7	3	2	0,932	موافق
		%	9.5	61.9	16.7	7.1	4.8		
38	مدى نجاحك في ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف عملك	ك	4	19	11	5	3	1,058	محايد
		%	9.5	45.2	26.2	11.9	7.1		
39	مدى نجاحك في تحسين جودة الإنتاج المطلوبة منك في عملك	ك	1	21	12	5	3	0,970	محايد
		%	2.4	50	28.6	11.9	7.1		
40	مدى مساهمة أسلوبك وطريقتك في تحقيق أهداف عملك	ك	2	26	7	5	2	0,944	موافق
		%	4.8	61.9	16.7	11.9	4.8		
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الفعالية								
							3,452	0,775	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن فعاليتهم تؤدي بدرجة عالية إلى تحسن أدائهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على فعاليتهم في تحسن أدائهم 3,452 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" الذي يعبر عن المستوى " المرتفع "لأداء العاملين.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساقا " عاما في رؤية أفراد العينة لمدى فعاليتهم في تحسين أدائهم، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,775) وهو انحراف أقل من الواحد (1)الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل الفعالية و التي أدت إلى تحسن أداء عينة الدراسة ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لتحسين الأداء لأفراد عينة الدراسة، وهذا كما يلي:

- جاء عامل " مدى نجاحك في تحقيق الأهداف المطلوبة منك في عملك " في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في تحسين أداء العاملين، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.64 من 5
- جاء عامل " مدى مساهمة أسلوبك وطريقتك في تحقيق أهداف عملك " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50 من 5
- جاء عامل " مدى نجاحك في ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف عملك " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.38 من 5
- جاء عامل " مدى نجاحك في تحسين جودة الإنتاج المطلوبة " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.29 من 5

ثانيا : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين من حيث بعد الكفاءة

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالكفاءة، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الكفاءة، تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارات رقم (41)،(42)،(43)،(44)،(45)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): مستوى أداء العاملين الناجم عن الكفاءة

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
			موافق	موافق	محايد	غير			
		النسبة							

			موافق تماما	موافق			بشدة	%		
محايد	0,862	3,19	1	8	16	16	1	ك	مدى مساهمتك في استغلال الموارد الموفرة لك في عملك أحسن استغلال	41
			2.4	19	38.1	38.1	2.4	%		
محايد	0,994	3,19	3	7	12	19	1	ك	مدى مساهمتك في التقليل من ظاهرة تبديد الموارد والأدوات في استخدامها أثناء انجاز عملك	42
			7.1	16.7	28.6	45.2	2.4	%		
موافق	1,042	3,48	4	3	6	27	2	ك	مدى مساهمتك في المحافظة على الأدوات والآلات الموفرة لك في عملك	43
			9.5	7.1	14.3	64.3	4.8	%		
محايد	1,057	3,17	5	5	10	22	00	ك	مدى نجاحك في ابتكار طرق عمل ساهمت في تخفيض تكاليف عملك خاصة وتكاليف المؤسسة عامة	44
			11.9	11.9	23.8	52.4	00	%		
موافق	0,790	3,76	1	2	7	28	4	ك	مدى مساهمتك في إنجاز مهامك في الوقت المحدد	45
			2.4	4.8	16.7	66.7	9.5	%		
محايد	0,738	3,357	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الكفاءة							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تكرير الملح بالوطاية يرون أن كفاءتهم تؤدي بدرجة متوسطة إلى تحسن أدائهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم عن هذا العنصر 3.357 من 5، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" لأداء العاملين.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساقا" عاما بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على كفاءتهم في المؤسسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي(0.738) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم تحسين أدائهم عن طريق بعد الكفاءة ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب

متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم تحسين أداء أفراد عينة الدراسة عن طريق كفاءتهم ، وهذا كما يلي:

- جاء عامل " مدى نجاحك في ابتكار طرق عمل ساهمت في تخفيض تكاليف عمك خاصة وتكاليف المؤسسة عامة " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في تحسين أداء العاملين، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17 من 5
- جاء عاملاً " مدى مساهمتك في استغلال الموارد الموفرة لك في عمك أحسن استغلال " و " مدى مساهمتك في التقليل من ظاهرة تبديد الموارد والأدوات في استخدامها أثناء انجاز عمك " في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,19 من 5
- جاء عامل " مدى مساهمتك في المحافظة على الأدوات والآلات الموفرة لك في عمك " في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,48 من 5
- جاء عامل " مدى مساهمتك في إنجاز مهامك في الوقت المحدد " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,76 من 5

ولمعرفة المستوى الكلي لأداء العاملين بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية - بسكرة -، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقاً من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد أداء العاملين ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): المستوى الكلي لأداء العاملين بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية - بسكرة -

أبعاد أداء العاملين	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفعالية	من (37) إلى (40)	3,452	0,775	موافق
الكفاءة	من (41) إلى (45)	3,357	0,738	محايد
المستوى الكلي لأداء العاملين	من (37) إلى (45)	3,399	0,669	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن العمال بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية- بسكرة - تتمتع بمستويات متوسطة من الأداء ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور أداء العاملين 3,399 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط." لأداء العاملين.

ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول ترتيب أبعاد أداء العاملين بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل مساهمة في تحسين الأداء إلى الأكثر كما يلي:

يأتي في المرتبة الأولى الكفاءة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,357

يأتي في المرتبة الثانية الفعالية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,452

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الرضا الوظيفي ومحور أداء العاملين، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وللتأكد من صحة النتائج أكثر استخدمنا تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار.

المطلب الأول: علاقة العوامل المرتبطة بشروط العمل بتحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح (اختبار الفرضية الأولى).

لمعرفة علاقة العوامل المرتبطة بشروط العمل في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation)، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "العوامل المرتبطة بشروط العمل" والمتغير التابع والمتمثل في "أداء العاملين".

وكانت معاملات الارتباط بين العوامل المرتبطة بشروط العمل و أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(37): معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية

معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0,388*	الرضا عن الأجر وأداء العاملين
0,386*	الرضا عن الترقية وأداء العاملين
0,638**	الرضا عن الحوافز وأداء العاملين
0,575**	عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين

** الارتباط دال عند مستوى 0.01 ، * الارتباط دال عند مستوى 0.05 ،

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل و أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين (0.575) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل كل على حدة كما يلي:

أولاً: الرضا عن الأجر وأداء العاملين

يرتبط الرضا عن الأجر بعلاقة طردية مع أداء العاملين بمقدار (0.388) ، مما يدل على أنه يؤثر ايجابياً على مستوى أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، بمعنى أنه كلما زاد الرضا عن الأجر في المؤسسة كلما زاد مستوى أداء العاملين.

ثانياً: الرضا عن الترقية وأداء العاملين

يرتبط الرضا عن الترقية بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ (0.386) مما يدل على أنها تؤثر ايجابياً على أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، بمعنى أنه كلما زاد الرضا عن الترقية في المؤسسة كلما زاد مستوى أداء العاملين.

ثالثاً: الرضا عن الحوافز وأداء العاملين

يرتبط الرضا عن الحوافز بعلاقة طردية مع أداء العاملين بمقدار (0.638) ، مما يدل على أنها تؤثر ايجابياً على أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، بمعنى أنه كلما زاد الرضا عن الحوافز في المؤسسة كلما زاد مستوى أداء العاملين.

وللتأكد من صحة الفرضية نجرى اختباراً وهو تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

الجدول رقم (38): تحليل التباين للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
-----------------------	----------------	--------------	----------------	---------------	--------	----------------

0.000	15.784	0.283	0.532*	1	5.205	الانحدار
				40	13.191	البواقي
				41	18.397	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل مع أداء العاملين قدر بـ(0.532) وهو متوسط، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط متوسط بين المتغيرين، أي أنه هناك علاقة متوسطة بين العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.283) وهذا يعني أن 28.3% من التغيرات الحاصلة في الأداء راجع إلى العوامل المرتبطة بشروط العمل .

وللتعرف على ما إذا كان للعوامل المرتبطة بشروط العمل دور ذو دلالة معنوية في أداء العاملين تم إجراء تحليل تباين فيشر (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي :

$H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_1 = 0$)

$H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_1 \neq 0$)

لدينا قيمة فيشر الجدولية التي تم حسابها (من الملحق رقم (05)) كما يلي: $F_{(1-0.05),1,40} = 4.08$

من خلال الجدول أعلاه لدينا فيشر (F) المحسوبة هي (15.784)، نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية (F) المحسوبة تقع في مجال الرفض)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية مستوى ($\alpha = 0.05$)، وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل في تحسين أداء العاملين وذلك بدرجة ثقة 95%، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ومن خلال لوحة الانتشار بين (Y, X_1) (حسب الملحق رقم (06))، يمكن القول أنه توجد علاقة خطية تقريبا بين المتغيرين، لأن النقاط تقترب من الخط المستقيم وبالتالي فإن الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_1 + b_1 x_1$$

حيث يمكن استخراج قيمة كل من (a_1) و (b_1) بإتباع طريقة المربعات الصغرى مستعينين ببرنامج (spss)، والجدول الموالي يلخص النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (39): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل مع أداء العاملين.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
الثابت (a_1)	2.332	0.532*	8.246	0.000
معامل X_1 (b_1)	0.414		3.973	0.000

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

واعتمادا على نتائج الجدول (39) أعلاه فان معادلة خط الانحدار البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل مع أداء العاملين كما يلي: $Y = 2.332 + 0.414X_1$ حيث أن:

(Y) المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

(X_1) المتغير المستقل الأول المتمثل في العوامل المرتبطة بشروط العمل.

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب العوامل المرتبطة بشروط العمل في المؤسسة فان أداء العاملين يقدر بـ (2.332)، كما أنه كلما زادت (تحسنت) العوامل المرتبطة بشروط العمل بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تحسن أداء العاملين بـ (0.414).

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل لها دور ايجابي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى التي تقول " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين بالمؤسسة " مثبتة.

المطلب الثاني : علاقة العوامل المرتبطة بعلاقات العمل بتحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح(اختبار الفرضية الثانية).

لمعرفة علاقة العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ،تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقبل والمتمثل في " العوامل المرتبطة بعلاقات العمل "والمتغير التابع والمتمثل في " أداء العاملين." وكانت معاملات الارتباط بين العوامل المرتبطة بعلاقات العمل و أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(40):معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية

معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0,374*	الرضا عن العلاقة مع الرئيس وأداء العاملين
0,423**	الرضا عن العلاقة مع الزملاء وأداء العاملين
0,464**	عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين

**ارتباط دال عند مستوى 0.01 ، *ارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل و أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين (0.464) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل كل على حدة كما يلي:

أولاً: الرضا عن العلاقة مع الرئيس وأداء العاملين

يرتبط متغير الرضا عن العلاقة مع الرئيس بعلاقة طردية مع أداء العاملين بمقدار (0.374) ، مما يدل على أن هذا المتغير يؤثر ايجابيا على أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، بمعنى أنه كلما كان الرضا عن العلاقة مع الرئيس جيدة في المؤسسة كلما زاد مستوى أداء العاملين.

ثانياً: الرضا عن العلاقة مع الزملاء وأداء العاملين

يرتبط متغير الرضا عن العلاقة مع الزملاء بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ (0.423) مما يدل أن هذا المتغير يؤثر ايجابيا على أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، بمعنى أنه كلما كان الرضا عن العلاقة مع الزملاء جيدة في المؤسسة كلما زاد مستوى أداء العاملين.

وللتأكد من صحة الفرضية نجرى اختبار وهو تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار وذلك كما يلي:

الجدول رقم (41): تحليل التباين للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	7.714	1	0.648*			

0.000	28.882	0.419		40	10.683	البواقي
				41	18.397	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) للرضا عن العوامل المرتبط بعلاقات العمل مع أداء العاملين قدر بـ(0.648) وهو مرتفع ، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين، أي أنه هناك علاقة قوية بين العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين ،كما نلاحظ أن معامل التحديد هو(0.419) وهذا يعني أن 41.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء راجع إلى العوامل المرتبطة بعلاقات العمل .

وللتعرف على ما إذا كان للعوامل المرتبطة بعلاقات العمل دور ذو دلالة معنوية في أداء العاملين تم إجراء تحليل تباين فيشر (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، أي $(b_2 = 0)$

$H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، أي $(b_2 \neq 0)$

لدينا قيمة فيشر الجدولية هي: $F_{(1-0.05),1,40} = 4.08$

من خلال الجدول أعلاه لدينا فيشر (F) المحسوبة هي(28.882) ، نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية (F) المحسوبة تقع في مجال الرفض، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في تحسين أداء العاملين وذلك بدرجة ثقة 95%، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

من خلال لوحة الانتشار بين (Y, X_2) (حسب الملحق رقم (07))، يمكن القول أنه توجد علاقة خطية تقريبا بين المتغيرين ،لأن النقاط تقترب من الخط المستقيم وبالتالي فإن الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_2 + b_2 x_2$$

حيث يمكن استخراج قيمة كل من (a_2) و (b_2) بإتباع طريقة المربعات الصغرى مستعينين ببرنامج (spss)، والجدول الموالي يلخص النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (42): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل مع أداء العاملين.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
الثابت (a_2)	1.456	0.648*	3.930	0.000
معامل X_2 (b_2)	0.551		5.374	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول (42) أعلاه فان معادلة خط الانحدار البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل مع أداء العاملين كما يلي: $Y = 1.456 + 0.551X_2$

حيث أن:

(Y) المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

(X_2) المتغير المستقل الثاني المتمثل في العوامل المرتبطة بعلاقات العمل.

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في المؤسسة فان أداء العاملين يقدر بـ (1.456)، كما أنه إذا تحسنت العوامل المرتبطة بعلاقات العمل بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تحسن أداء العاملين بـ (0.551).

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل لها دور ايجابي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الثانية التي تقول " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين بالمؤسسة " مثبتة.

المطلب الثالث: علاقة العوامل المرتبطة بظروف العمل بتحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح (اختبار الفرضية الثالثة).

لمعرفة علاقة العوامل المرتبطة بظروف العمل في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقبل والمتمثل في " العوامل المرتبطة بظروف العمل " والمتغير التابع والمتمثل في " أداء العاملين." وكانت معاملات الارتباط بين العوامل المرتبطة بظروف العمل و أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (43): معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية

معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0,448**	الرضا عن ظروف العمل المادية و أداء العاملين
0,531**	الرضا عن الخدمات الاجتماعية و أداء العاملين
0,467**	الرضا عن ساعات العمل و أداء العاملين
0,560**	عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل و أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل و أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين (0.560) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل كل على حدة كما يلي:

أولاً: الرضا عن ظروف العمل المادية وأداء العاملين

يرتبط الرضا عن ظروف العمل المادية بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ(0.448) ، مما يدل أن لتحسين ظروف العمل له دور ايجابي في أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح.

ثانياً: الرضا عن الخدمات الاجتماعية وأداء العاملين

يرتبط الرضا عن الخدمات الاجتماعية بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ (0.531) مما يدل أن هذا المتغير يؤثر ايجابياً على أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، بمعنى أنه كلما توفرت الخدمات الاجتماعية في المؤسسة كلما زاد مستوى أداء العاملين.

ثالثاً: الرضا عن ساعات العمل وأداء العاملين

يرتبط الرضا عن ساعات العمل بعلاقة طردية مع أداء العاملين بمقدار (0.467) ، مما يدل أن لها دور ايجابي في أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح، بمعنى أنه كلما كانت ساعات العمل مناسبة في المؤسسة كلما زاد مستوى أداء العاملين.

وللتأكد من صحة الفرضية نجري اختبار وهو تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار وذلك كما يلي:

الجدول رقم (44): تحليل التباين للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين

البيان (مصدر)	مجموع	درجات	معامل	معامل	قيمة F	مستوى
---------------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

التباين (الانحدار)	المربعات	الحرية	الارتباط	التحديد	المعنوية
1	7.481	1	0.638*	0.407	27.416
الباقي	10.915	40			
الإجمالي	18.397	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل مع أداء العاملين قدر بـ(0.638) وهو مرتفع ، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين، أي أنه هناك علاقة قوية بين العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين ،كما نلاحظ أن معامل التحديد هو(0.407) وهذا يعني أن 40.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء راجع إلى العوامل المرتبطة بظروف العمل .

وللتعرف على ما إذا كان للعوامل المرتبطة بظروف العمل دور ذو دلالة معنوية في أداء العاملين تم إجراء تحليل تباين فيشر (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي :

$H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، أي $(b_3 = 0)$

$H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، أي $(b_3 \neq 0)$

لدينا قيمة فيشر الجدولية هي: $F_{(1-0.05),1,40} = 4.08$

من خلال الجدول أعلاه لدينا فيشر (F) المحسوبة هي(27.416) ، نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية ((F) المحسوبة تقع في مجال الرفض)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل في تحسين أداء العاملين وذلك بدرجة ثقة 95% ،ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

من خلال لوحة الانتشار بين (Y, X_3) (حسب الملحق رقم (08))، يمكن القول أنه توجد علاقة خطية تقريبا بين المتغيرين، لأن النقاط تقترب من الخط المستقيم وبالتالي فإن الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_3 + b_3 x_3$$

حيث يمكن استخراج قيمة كل من (a_3) و (b_3) بإتباع طريقة المربعات الصغرى مستعينين ببرنامج (spss)، والجدول الموالي يلخص النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (45): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل مع أداء العاملين.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
الثابت (a_3)	1.591	0.638*	4.488	0.000
معامل X_3 (b_3)	0.602		5.236	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول (45) أعلاه فان معادلة خط الانحدار البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل مع أداء العاملين كما يلي: $Y = 1.591 + 0.602X_3$

حيث أن:

(Y) المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

(X_3) المتغير المستقل الثالث المتمثل في العوامل المرتبطة بظروف العمل.

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب العوامل المرتبطة بظروف العمل في المؤسسة فان أداء العاملين يقدر بـ (1.591)، أي أنه إذا تحسنت العوامل المرتبطة بظروف العمل بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تحسن أداء العاملين بـ (0.602).

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل لها دور ايجابي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الثالثة التي تقول " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين بالمؤسسة " مثبتة.

المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بتحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح (اختبار الفرضية الرئيسية).

لمعرفة علاقة الرضا الوظيفي بتحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح ،تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " الرضا الوظيفي " والمتغير التابع والمتمثل في "أداء العاملين."

وكانت معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(46):معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية

معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0,575**	الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين
0,464**	الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين
0,560**	الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين
0,654**	الرضا الوظيفي الكلي وأداء العاملين

**الارتباط دال عند مستوى 0.01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين (0.654) مما يدل أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على أداء العاملين في(مؤسسة تكرير الملح).

ويتضح لنا أيضا من نتائج الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وهي (عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل(0.575) ، عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل (0.464) ، وعوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل(0.560)) وأداء العاملين.

وللتأكد من صحة الفرضية نجرى اختبارا وهو تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار المتعدد، ويعتبر هذا الأخير تعميما للمفاهيم والأساليب والصيغ المستخدمة في نموذج الانحدار الخطي البسيط، التي سبق التطرق إليها في اختبار الفرضيات الفرعية، حيث الفرق الوحيد بين نموذج خط الانحدار البسيط والانحدار المتعدد في أن الأول له متغير مستقل واحد ، والثاني يضم أكثر من متغيرين ، ونحن في دراستنا لدينا ثلاثة متغيرات وذلك كما يلي:

الجدول رقم (47): تحليل التباين للرضا الوظيفي وأداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)
0.000	18.032	0.587	0.766*	3	10.806	الانحدار
				38	7.591	البواقي
				41	18.397	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) للرضا الوظيفي مع أداء العاملين قدر بـ (0.766) وهو مرتفع ، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين، أي أنه هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.587) وهذا يعني أن 58.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء راجع إلى الرضا الوظيفي.

وللتعرف على ما إذا كان للرضا الوظيفي دور ذو دلالة معنوية على أداء العاملين تم إجراء تحليل تباين فيشر (F) حيث كانت الفرضيات كما يلي:

$$0 = a_3 = a_2 = a_1 : H_0$$

$$H_1 : \text{يوجد على الأقل معامل لا يساوي الصفر}$$

وهذا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

يتم حساب قيمة فيشر الجدولية كما يلي: $F_{(1-\alpha),k,(n-k-1)}$

K: عدد المتغيرات المستقلة

n: حجم العينة

$$\text{إذن قيمة فيشر الجدولية هي : } F_{(0.95),3,38} = 2.84$$

من خلال الجدول أعلاه لدينا فيشر (F) المحسوبة هي (18.032) ، نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من الجدولية ((F) المحسوبة تقع في مجال الرفض)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين وذلك بدرجة ثقة 95%، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال لوحة الانتشار بين (Y, X) (حسب الملحق رقم (09))، يمكن القول أنه توجد علاقة خطية تقريبا بين المتغيرين، لأن النقاط تقترب من الخط المستقيم وبالتالي فإن الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

حيث يمكن استخراج قيمة كل من (a) ، و (b_1) ، (b_2) ، (b_3) بإتباع طريقة المربعات الصغرى مستعينين ببرنامج (spss)، والجدول الموالي يلخص النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (48): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد للرضا الوظيفي مع أداء العاملين.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى دلالة الاختبار
الثابت (a)	0.769	0.766*	2.089	0.043
معامل $X_1 (b_1)$	0.075		0.719	0.477
معامل $X_2 (b_2)$	0.368		3.559	0.001
معامل $X_3 (b_3)$	0.379		3.114	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول (48) أعلاه فإن معادلة خط الانحدار المتعدد للرضا الوظيفي مع أداء العاملين كما يلي:

$$y = 0.769 + 0.075 x_1 + 0.368 x_2 + 0.379 x_3$$

حيث أن:

(Y) المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

(X) المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي.

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب الرضا الوظيفي في المؤسسة فإن أداء العاملين يقدر بـ (0.769) ، كما أنه إذا زاد كل من الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل و الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل و الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تحسن أداء العاملين بـ (0.075) ، (0.368) ، (0.379) على التوالي .

إذن اختبار التباين ومعادلة خط الانحدار يؤكدان النتائج المتوصل إليها سابقا وهي إثبات كل فرضيات الدراسة، وبناء على التحليل السابق يتضح لنا أن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة طردية قوية مع أداء العاملين تقدر بـ

(0.654) عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تقول " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالمؤسسة " مثبتة.

خلاصة الفصل

بعد تفرغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من العمال قوامها " 50 " فردا بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية - بسكرة -، وبعد استرجاع " 42 " استمارة صحيحة كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية " SPSS "، تبين لنا أن العمال في هذه المؤسسة يشعرون بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي "2.954" من 5 وهو متوسط يعكس المستوى " المتوسط " للرضا الوظيفي □ في أداة الدراسة (الاستبيان)، وقد جاءت عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل في المرتبة الأولى من حيث مساهمتها في شعور العمال بالرضا الوظيفي المتوسط، تليها العوامل المرتبطة بظروف العمل، ثم المرتبطة بشروط العمل .

كما تبين لنا أيضا بعد تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستويات متوسطة من الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحوأداء العاملين " 3,399 " من 5 وهو متوسط يعكس الخيار " محايد " الذي يقابل المستوى المتوسط لأداء العاملين في أداة الدراسة (الاستبيان)، وقد جاء عامل الفعالية في المرتبة الأولى من حيث مساهمة في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، ثم يليه الكفاءة.

كل هذه النتائج برهنت على وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين هذين المتغيرين (0.654) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.721) و معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).



مراجع باللغة العربية :

المصادر: القرآن الكريم

الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 1956
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، 2009
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003
4. الأزرق عبد الرحمان ،علم النفس التربوي للمعلمين ،الطبعة الأولى ،دار الفكر اللبناني للنشر،لبنان ،2000.
5. إسماعيل أحمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
6. أشوك تشاندا، شليا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
7. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع ،السعودية ،1991م.
8. أنعام الشهابي، وآخرون ،السلوك التنظيمي ،الطبعة الأولى ،دار إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009.
9. بلقاسم سلاطينية ،وآخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،2007.
10. بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي" ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 .
11. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع ،الرياض ،السعودية، 2003 .
12. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،الطبعة الثالثة ،دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر ،2009.
13. جيرالد جرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ،الرياض،السعودية ،
14. حريم حسن ،السلوك التنظيمي ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2004.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الجهوية، قسنطينة،
16. حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2002 م
17. خالد عبد الرحمن إلهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 .
18. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
19. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ،2009.
20. سالم وآخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة ،الطبعة الخامسة ،مركز الكتب الأردني ،1995.
21. سلسلة المتميزون الإدارية ،تقييم الأداء ،الطبعة الأولى ،مكتبة لبنان للنشر والتوزيع ،2007.
22. سلطان محمد سعيد ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،دمشق ،1993.
23. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر ،عمان، الاردن ،2003.

24. سيد خطاب عايدة، الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد الأول 1988.
25. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
26. شفيق العنوم، "طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن.
27. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال من منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2000.
28. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.
29. صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
30. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
31. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، 1998.
32. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان الأردن، 1998.
33. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
34. عبد الباري درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوزيع، جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2008.
35. عبد الخالق ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986.
36. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
37. عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
38. العديلي ناصر محمد. السلوك التنظيمي: منظور كلي مقارنة. الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض 1993.
39. العظية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.
40. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، 1991.
41. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، 1991.
42. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
43. الغزالي، إحياء علوم الدين، الجزء الرابع، دار المعرفة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،
44. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
45. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 1994.
46. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
47. محمد انس جعفر قاسم، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقاتها على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
48. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

49. محمد عبد الفتاح الصريني، إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة زيتونة الأردنية، الطبعة الأولى، 2003.
50. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن 2003.
51. المشعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، الطبعة الأولى، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1998.
52. المشعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، الطبعة الأولى، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1998.
53. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
54. المغربي كامل، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995م.
55. منصور احمد منصور، المبادئ العامة في الإدارة العامة، دار النشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1989.
56. المنيف إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، أفق الإبداع للنشر والتوزيع
57. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2005.
58. مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.
59. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
60. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
61. نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
62. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
63. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
64. النمرسعود محمد، السلوك الإداري، عمادة شؤون المكتبات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1999.
65. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
66. هارفارد بيزنس رقيو، ترجمة هشام عبد الله، القيادة الإدارية، دار البشير للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

المقالات :

1- محمد بن سليمان الضبعان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مقالة، pdf

المحاضرات :

1- السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1997.

2- عامر بن عبد الله الصعيري، تقويم أداء العاملين، برنامج اعداد وتأهيل مسؤولي إدارة الموارد البشرية، PPT2005.

3- عبد الفتاح بو خمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري، 2001.

4- عيسى حيرش، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، (غير نشورة)، سنة أولى ماجستير، تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، 2001-2002

5- عيسى حيرش، محاضرات في تسيير المعارف (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2003/2002.

لكبير أحو، التخطيط الاستراتيجي التشاركي، شيشاوة، 2008، PPT.

الملتقيات :

1- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04-ماي، 2005.

2- زويخة سنوسي، هاجر بوزيان الرحماني، التدريب والتكوين كمؤشر لقياس الرأس المال الوظيفي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 25-26 نوفمبر، 2008.

المجلات :

1. احمد الهزايمة، الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 43، الأردن، 2009.

2. الأغبري عبد الصمد، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 109، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2002.

3. التويجري محمد، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، 1998، العدد الأول.

4. عبد الخالق ناصيف، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، جامعة الكويت، الكويت، 1986.

5. فائزة الزعبي، دراسة مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية في جامعة مؤتة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الأول، الأردن، 1988.

6. مزهودة عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

7. مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003.

8. مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، الجزائر، 2003.

المذكرات

1. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

3. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2008.

4. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007.

5. بنية عمر، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الانتاجية،مذكرة ماجستير ،تخصص الاحصاء والاقتصاد التطبيقي،المعهد الوطني للتخطيط والاحصاء،الجزائر،2005-2006.
6. جبر سعيد صايل السبحاني،علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض ،السعودية ،2004.
7. الحيدر عبد المحسن ،بن طالب إبراهيم ،الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، معهد الإدارة العامة. بدون طبعة. بدون دار نشر. 2005.
8. خان أحلام ،تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة،مذكرة ماجستير،تخصص تسيير المؤسسات،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة بسكرة ،2003-2004.
9. خليفة فهمي ، الفهداوي صالح. دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، مؤتة للبحوث والدراسات،2003.
10. زياد بن عبد الله الدهش ،المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2006 .
11. سالم عواد الشمري ،الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الاداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية،2009.
12. السلوم سعاد ،عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ،رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود ،الرياض ،السعودية ،2007.
13. سومر أديب ناصر ،أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين ،مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة تشرين ،سورية،2003-2004.
14. عارف بن مائل الجريد ،التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2007.
15. عبد الصمد سميرة ،أهمية ة ،جامعة الحاج لخضر تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ،مذكرة ماجستير ،تخصص تنظيم الموارد البشري، باتنة ،2007-2008.
16. عبد الله عبد المحسن المدلج ،قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2003
17. علاء خليل محمد ،نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين ،2007.
18. على بن يحي الشهرى ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض السعودية ،2002.
19. فلان عبد الملك الشريف،الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض السعودية،2004.
20. محمد بن مسفر الشمراني ،معايير ترقية الافراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،الرياض ،السعودية ،2006.
21. مروان احمد حويحي ،اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية لغزة ،فلسطين ،2008.
22. نعيمة فضيل ،أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر،2005-2006.

25. نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
26. هاشمي عباسية، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004/2003.
27. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة نايف للعلم و الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2003.
28. هبة سلامة سالم غواش ، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008.

مواقع الأنترنت :

1. بوجحيش خالدية، عناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية، على الخط، kenanaonline.com
2. محمد جبريل جبريل ، الرضا الوظيفي، على الموقع <http://koleaprepschool.maktoobblog.com>
3. محمد علي المسعري ، الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية ، على الموقع www.manhal.net/articles.
4. بلكرمي وداد، ديب نورة، تأثير الموارد البشرية على الأداء ، على الموقع، 2008. <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>
5. ابراهيم الغنام، المهارات الادارية لرجال الأعمال، على الخط <http://www.Kenanaonline.com/page>
6. أحمد الكردي ، المعادلة الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري، على الموقع <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy>
7. خالد بن سامي محمد حسين ، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، على الموقع ، www.pdfactory.com
8. الكاتب غير معروف ، الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، على الموقع <http://www.dzayerna.net/vb/>
9. احمد الكردي ، نظريات الحوافز، على الموقع ، www.kenanaonline.com/users
10. محمد علي المسعري، نظريات الحوافز، على الموقع www.jamaa.cc/post393664.html ،
11. سلوى هاشم عبدالله، نقلا عن Abraham Maslow ، personality and motivation. على الموقع : dr-nabeel.com/mont/viewtopic
12. www.libyalive.net/default.asp?flag=studydetails&stud
13. جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي ، المفهوم والأبعاد، على الخط. <http://firststep.sy/forum/showthread.php>
14. البديوي محمود، الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية نوفمبر، 2006، على الموقع :
15. سامر أحمد سامي، تعريف الإضراب في القطاع العام والخاص وأشكاله، مجلة الحوار المتمدن، العدد 28، 6، 2007، 1960، على الخط: www.ahewar.org/debat/show.art.asp

Documentations en langues étrangères



الكتب بالفرنسية:

- 1-B.Martory, D.Croset, **Gestion des ressources humaines : pilotage social et Performances**, 5ème editions dunod, Paris, 2002.
- 2-Guy le boter, **contruire les compétence individuelles et collectives** , les éditions d'organisation ,Paris,2001.
- 3-Jean Marie Pertti,**gestion des ressources humaines**,13édition,2006.
- 4-M. Thevenet, J-L-Vachette,**culture et comportements**, vuibert, Paris,1992.
- 5-Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN. **l'absentéisme mythes et réalités**, entreprise moderne d'édition, 2eme Paris, 1984.
- 6-Sekiou Blondin Fabi Besseyre des Horts Chevalier **Gestion des Ressources humaines1993**
De Boeck Université Canada
- 7-Sid Ahmed Beuraowahe.**le management des ressources humaines.étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines** .office des publication universitaire.2010.alger.

مقدمة

تعيش المنظمات اليوم في محيط كثير التقلبات، سريع التغيرات والتحولات، يتميز بالتعقيد والديناميكية وعدم اليقين، وفي ظل العولمة والشمولية، لم تعد المنظمات تواجه المتغيرات المحلية فحسب بل أصبحت في مواجهة المتغيرات الدولية كذلك .

إزاء هذه التحولات أصبحت المنظمة في موقف صعب للغاية، حيث لم يعد يكفيها الأداء العادي لضمان بقائها في السوق، مما يدفعها إلى تحسين أدائها باستمرار، إلى درجات تتفوق بها على المنافسين، وترقى إلى المستوى العالمي.

ونظرا لكون أداء العنصر البشري هو الأساس الذي ينبنى عليه أداء المنظمة ككل، فقد صار لزاما على المنظمة تحسين أداء العاملين بها.

إن العنصر البشري هو المورد الحقيقي والقوة الدافعة لأية منظمة، وما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة، فهو الذي يفكر وينظم، ويخطط ويراقب، وهو الذي يدير ويدار، وهو من يقوم بإحداث التغيير والتطوير والإبداع و الابتكار.

ومهما تصاعدت تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وظهور الذكاء الصناعي و النظم الخبيرة، يظل المورد البشري محتكرا الدور الأساسي في المنظمة، وهذا بما يملكه من معارف ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل . نتيجة لذلك (الدور الأساسي للمورد البشري) اتضحت ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل أكثر على تنميتها وتطويرها، وترشيد استغلال إمكانياتها وقدراتها ومعارفها ومهاراتها، بما يضمن تحسين أدائها. لكن العديد من التجارب والدراسات أظهرت أن الاهتمام بتنمية الجانب الفني للمورد البشري لوحده غير كاف لتحسين أداء العاملين بالمنظمة، بل لابد من الاهتمام كذلك بالجوانب السلوكية لما لها من تأثير مباشر على أداء الأفراد .

لذلك تزايد الاهتمام بسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، لمحاولة توجيهه بما يضمن تحسين أدائهم لأن سلوك الفرد يتضمن خصائص يصعب التحكم فيها، ففي حين أن الموارد المادية يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بطرق مختلفة، فإن الموارد البشرية يصعب التعامل معها وفهم سلوكها، نظرا لتعدد التغيرات وتشابك العلاقات التي تحكم هذا السلوك ،مما يصعب التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها.

من جهة أخرى فقد كان لانفتاح وتداخل علوم التسيير على العلوم الأخرى (كعلم الاجتماع وعلم النفس مثلا) أثر كبير في فهم سلوك العاملين في المنظمة، وبروز فلسفة جديدة للتسيير تسعى إلى فهم هذا السلوك، ومن ثم التأثير فيه وتوجيهه بما يضمن زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم .

في هذا الإطار يعد مفهوم الرضا الوظيفي من بين ابرز المفاهيم المرتبطة بسلوك الأفراد والذي كان موضوع بحث ودراسة لدى كثير من الباحثين والمسيرين، وذلك بغية تحديد مفهومه ودراسة علاقته بأداء العاملين.

إن البحث في هذه العلاقة - أداء العاملين والرضا الوظيفي - ينبع أساساً من الرغبة في تحسين أداء المنظمة ككل، وذلك من خلال الحصول على أحسن أداء ممكن للفرد، حيث سنعتمد على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كمؤشرات لرضا العاملين.

لذلك بات الاهتمام بتنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة، وتنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين وإيجاد الدافع لتوجيه سلوكهم، لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم من المهام الأساسية لوظيفة الموارد البشرية. من جانب آخر أصبح ضعف أداء العاملين ظاهرة شبه عامة، تعاني منها اغلب مؤسساتنا الجزائرية حيث تقف حجر عثرة أمام أي تجديد أو تغيير تقوم به هذه المؤسسات، فرغم كل الإصلاحات المتتالية التي قامت بها الدولة لمواجهة هذه الظاهرة ظل أداء العاملين في مؤسساتنا ضعيفاً.

بناءً على ذلك سنقسم بحثنا إلى جزأين، جزء نظري وآخر تطبيقي، بحيث الجزء الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث سنتعرف في الفصل الأول على الإطار العام للدراسة، وذلك بتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، والدراسات السابقة المتعلقة بكل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين، ثم نتعرف في الفصل الثاني على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي وذلك من حيث ماهيته والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له، وباعتبار أننا بصدد دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، سنتعرف في الفصل الثالث على أداء العاملين من حيث ماهيته و تقيمه، ثم ننتقل إلى محور الإشكالية و المتمثل في علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين .

وبالنسبة للجزء الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية، سنقوم من خلاله بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، ثم تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حسب محاور أداة الدراسة، ثم نقوم باختبار الفرضيات.

الملحق رقم (01)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية	الدكتور موسى رحمانى	01
أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية	الدكتور كمال منصورى	02
أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير	الدكتورة وسيلة بن ساهر	03
أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير	الدكتور فاتح دبله	04
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير	الأستاذة فهيمه بوروبه	05
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير	الأستاذة أحلام خان	06
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير	الأستاذة وهيبه داسى	07
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير	الأستاذة جوهرة أقطى	08
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير	الأستاذة لطيفة برنى	09

الملحق رقم (02)

طلب التحكيم

02 ماي 2011 م

الأستاذ:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانته

تقوم الطالبة / عبود سعاد للتحضير في شهادة الماستير في إدارة الأعمال تخصص الموارد البشرية

بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماستير بعنوان:

"دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية- بسكرة -"

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي.

وشكراً لكم علي حسن تعاونكم

الطالبة:

عبود سعاد

الأستاذ المشرف :

عبابسة الهاشمي

المرفقات

مشكلة الدراسة والفرضيات

الاستبانة

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله

أضع بين أيديكم استبانته خاصة بدراسة: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى تحسين سلوكيات الموظفين في المؤسسات بغرض المساهمة في تطوير القطاع الاقتصادي، راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستير في إدارة الأعمال، تخصص الموارد البشرية .
لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير..

الطالبة: عبود سعاد

الأستاذ المشرف: عباسية الهاشمي

ملاحظة : توضع علامة (x) تحت العبارة التي تصف وتعبر عن ما تشعر به تجاه وظيفتك الحالية ، ونشير إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ، ولكننا نأمل أن نحصل على رأيك الحقيقي بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستمارة ، ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها لن تستخدم إلا لخدمة البحث.
لا داعي لكتابة اسمك ولقبك.

المحور الأول : البيانات الشخصية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: من 29-20 سنة من 39-30 سنة

من 49-40 سنة من 50 - فأكثر

3- الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب

4-المستوى التعليمي: إكمالي أو أقل ثانوي

ليسانس ماجستير

5- مدة الخدمة :أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات

أكثر من 10

6- المستوى الوظيفي : إطار إطار سامي

عون تحكم عون تنفيذ

ملاحظة: ضع علامة (x) في خانة واحدة فقط، من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي						
البعد الأول: العوامل المرتبطة بشروط العمل						
غير راض تماما	غير راض	محايد	راض	راض جدا	العبارات	رقم العبارة
					مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تقوم به.	1.
					مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل.	2.
					مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلباتك المعيشية .	3.
					مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى تشبه وظيفتك في مؤسسات أخرى.	4.
					مدى رضاك عن عدالة الترقية في المؤسسة.	5.
					مدى رضاك عن توافق الترقية مع طموحاتك.	6.
					مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع عدد السنوات التي قضيتها فيه.	7.
					مدى رضاك عن ملائمة منصبك الحالي مع الخبرة التي تتمتع بها .	8.
					مدى رضاك عن توفر فر □ الترقية في عملك.	9.
					مدى رضاك عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة	10.
					مدى رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة .	11.
					مدى رضاك عن عدالة توزيع الحوافز .	12.
					مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أتقت العمل.	13.
					مدى رضاك عن المكافأة التشجيعية إذا أبدعت في العمل.	14.

البعد الثاني: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل

العنصر	رقم العبارة	العبارات	راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
الرضا عن العلاقة مع الرئيس	15	مدى رضاك عن أسلوب معاملة رئيسك لك في العمل					
	16	مدى رضاك عن استماع رئيسك لأرائك واقتراحاتك.					
	17	مدى رضاك عن اهتمام رئيسك بقدراتك ومهاراتك.					
	18	مدى رضاك عن تفهم رئيسك لظروفك الشخصية وحالاتك النفسية .					
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	19	مدى رضاك عن □ صولك على التقدير وال□ ترام من قبل زملاءك في العمل.					
	20	مدى رضاك عن □ صولك على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.					
	21	مدى رضاك عن الثقة المتبادلة بينك وبين زملاءك في العمل .					
	22	مدى رضاك عن تجاوز زملائك عن أخطائك في حقهم وتسامحهم معك .					

البعد الثالث: العوامل المرتبطة بظروف العمل

العنصر	رقم العبارة	العبارات	راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
الرضا عن ظروف العمل المادية	23	مدى رضاك عن نظافة مكا □ العمل بالمؤسسة .					
	24	مدى رضاك عن ظروف الأمن والسلامة في المؤسسة .					
	25	مدى رضاك عن درجة الحرارة في مكا □ العمل .					
	26	مدى رضاك عن التهوية في مكا □ العمل.					

					مدى رضاك عن جودة الوسائل التقنية والأدوات والمعدات المتوفرة لك .	27	
					مدى رضاك عن التكفل الصحي في المؤسسة .	28	الرضا عن الخدمات الاجتماعية
					مدى رضاك عن البرامج والنشاطات الترفيهية.	29	
					مدى رضاك عن خدمات الإطعام.	30	
					مدى رضاك عن خدمات النقل.	31	
					مدى رضاك عن عدد أيام العمل في الأسبوع .	32	
					مدى رضاك عن ساعات العمل اليومية .	33	الرضا عن ساعات العمل
					مدى رضاك عن التزامك وانضباطك بمواعيد العمل .	34	
					مدى رضاك عن التزام وانضباط رئيسك بمواعيد العمل .	35	
					مدى رضاك عن أوقات الراحة أثناء العمل .	36	

المحور الثالث: أداء العاملين

البيد	رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	37	مدى رضاك عن نجاحك في تحقيق الأهداف المطلوبة منك في عملك .					
	38	مدى رضاك عن نجاحك في ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف عملك .					
	39	مدى رضاك عن نجاحك في تحسين جودة الإنتاج المطلوبة منك في عملك .					
	40	مدى رضاك عن أسلوبك وطريقتك في تحقيق أهداف عملك .					

					مدى رضاك عن استغلال الموارد الموفرة لك في عملك □ سن استغلال .	41	الكفاءة
					مدى رضاك عن مساهمتك في التقليل من ظاهرة تبديد الموارد والأدوات في استخدامها أثناء انجاز عملك .	42	
					مدى رضاك عن مساهمتك في المحافظة على الأدوات والآلات الموفرة لك في عملك .	43	
					مدى رضاك عن نجاحك في ابتكار طرق عمل ساهمت في تخفيض تكاليف عملك خاصة وتكاليف المؤسسة عامة .	44	
					مدى رضاك عن إنجازك لمهامك في الوقت المحدد	45	

أي اقتراحات أو إضافات أو آراء أخرى تودون ذكرها.....

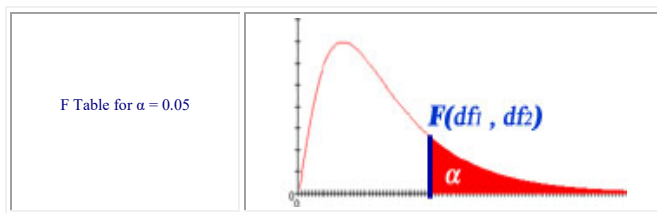
.....

.....

.....

.....

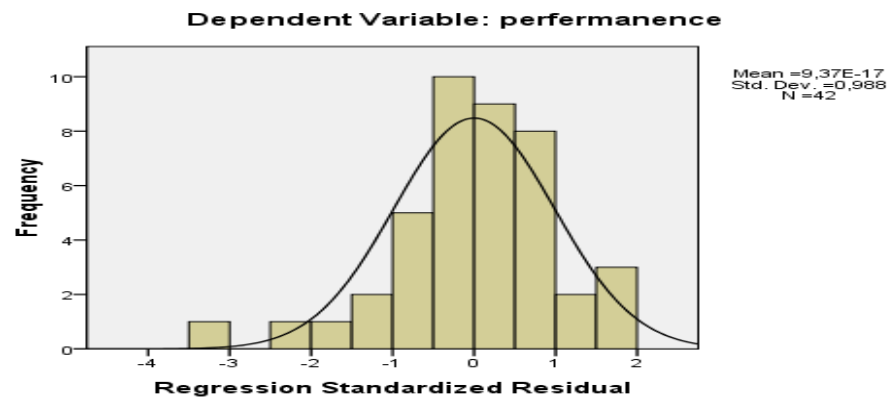
الملحق رقم (05)



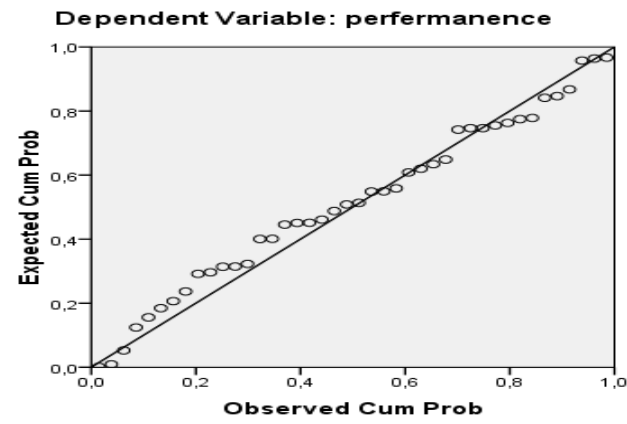
<i>f</i>	df1=1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
df2=1	161.4 476	199.5 000	215.7 073	224.5 832	230.1 619	233.9 860	236.7 684	238.8 827	240.5 433	241.8 817	243.9 060	245.9 499	248.0 131	249.0 518	250.0 951	251.1 432	252.1 957	253.2 529	254.3 144
2	18.51 28	19.00 00	19.16 43	19.24 68	19.29 64	19.32 95	19.35 32	19.37 10	19.38 48	19.39 59	19.41 25	19.42 91	19.44 58	19.45 41	19.46 24	19.47 07	19.47 91	19.48 74	19.49 57
3	10.12 80	9.552 1	9.276 6	9.117 2	9.013 5	8.940 6	8.886 7	8.845 2	8.812 3	8.785 5	8.744 6	8.702 9	8.660 2	8.638 5	8.616 6	8.594 4	8.572 0	8.549 4	8.526 4
4	7.708 6	6.944 3	6.591 4	6.388 2	6.256 1	6.163 1	6.094 2	6.041 0	5.998 8	5.964 4	5.911 7	5.857 8	5.802 5	5.774 4	5.745 9	5.717 0	5.687 7	5.658 1	5.628 1
5	6.607 9	5.786 1	5.409 5	5.192 2	5.050 3	4.950 3	4.875 9	4.818 3	4.772 5	4.735 1	4.677 7	4.618 8	4.558 1	4.527 2	4.495 7	4.463 8	4.431 4	4.398 5	4.365 0
21	4.324 8	3.466 8	3.072 5	2.840 1	2.684 8	2.572 7	2.487 6	2.420 5	2.366 0	2.321 0	2.250 4	2.175 7	2.096 0	2.054 0	2.010 2	1.964 5	1.916 5	1.865 7	1.811 7
22	4.300 9	3.443 4	3.049 1	2.816 7	2.661 3	2.549 1	2.463 8	2.396 5	2.341 9	2.296 7	2.225 8	2.150 8	2.070 7	2.028 3	1.984 2	1.938 0	1.889 4	1.838 0	1.783 1
23	4.279 3	3.422 1	3.028 0	2.795 5	2.640 0	2.527 7	2.442 2	2.374 8	2.320 1	2.274 7	2.203 6	2.128 2	2.047 6	2.005 0	1.960 5	1.913 9	1.864 8	1.812 8	1.757 0
24	4.259 7	3.402 8	3.008 8	2.776 3	2.620 7	2.508 2	2.422 6	2.355 1	2.300 2	2.254 7	2.183 4	2.107 7	2.026 7	1.983 8	1.939 0	1.892 0	1.842 4	1.789 6	1.733 0
25	4.241 7	3.385 2	2.991 2	2.758 7	2.603 0	2.490 4	2.404 7	2.337 1	2.282 1	2.236 5	2.164 9	2.088 9	2.007 5	1.964 3	1.919 2	1.871 8	1.821 7	1.768 4	1.711 0
26	4.225 2	3.369 0	2.975 2	2.742 6	2.586 8	2.474 1	2.388 3	2.320 5	2.265 5	2.219 7	2.147 9	2.071 6	1.989 8	1.946 4	1.901 0	1.853 3	1.802 7	1.748 8	1.690 6
27	4.210 0	3.354 1	2.960 4	2.727 8	2.571 9	2.459 1	2.373 2	2.305 3	2.250 1	2.204 3	2.132 3	2.055 8	1.973 6	1.929 9	1.884 2	1.836 1	1.785 1	1.730 6	1.671 7
28	4.196 0	3.340 4	2.946 7	2.714 1	2.558 1	2.445 3	2.359 3	2.291 3	2.236 0	2.190 0	2.117 9	2.041 1	1.958 6	1.914 7	1.868 7	1.820 3	1.768 9	1.713 8	1.654 1
29	4.183 0	3.327 7	2.934 0	2.701 4	2.545 4	2.432 4	2.346 3	2.278 3	2.222 9	2.176 8	2.104 5	2.027 5	1.944 6	1.900 5	1.854 3	1.805 5	1.753 7	1.698 1	1.637 6
30	4.170 9	3.315 8	2.922 3	2.689 6	2.533 6	2.420 5	2.334 3	2.266 2	2.210 7	2.164 6	2.092 1	2.014 8	1.931 7	1.887 4	1.840 9	1.791 8	1.739 6	1.683 5	1.622 3
40	4.084 7	3.231 7	2.838 7	2.606 0	2.449 5	2.335 9	2.249 0	2.180 2	2.124 0	2.077 2	2.003 5	1.924 5	1.838 9	1.792 9	1.744 4	1.692 8	1.637 3	1.576 6	1.508 9
60	4.001 2	3.150 4	2.758 1	2.525 2	2.368 3	2.254 1	2.166 5	2.097 0	2.040 1	1.992 6	1.917 4	1.836 4	1.748 0	1.700 1	1.649 1	1.594 3	1.534 3	1.467 3	1.389 3
120	3.920 1	3.071 8	2.680 2	2.447 2	2.289 9	2.175 0	2.086 8	2.016 4	1.958 8	1.910 5	1.833 7	1.750 5	1.658 7	1.608 4	1.554 3	1.495 2	1.429 0	1.351 9	1.253 9

الملحق رقم (06)

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

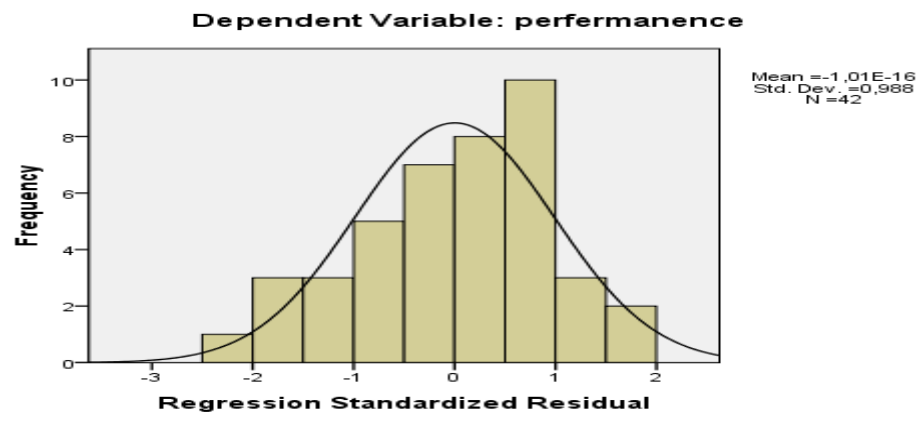


Scatterplot

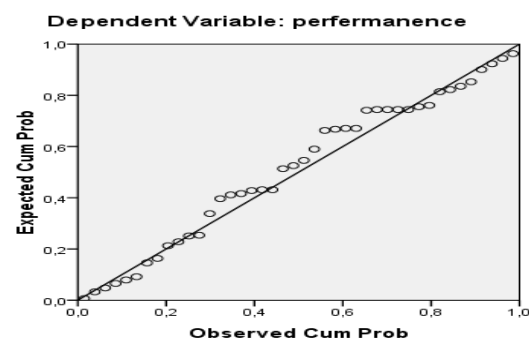


الملحق رقم (07)

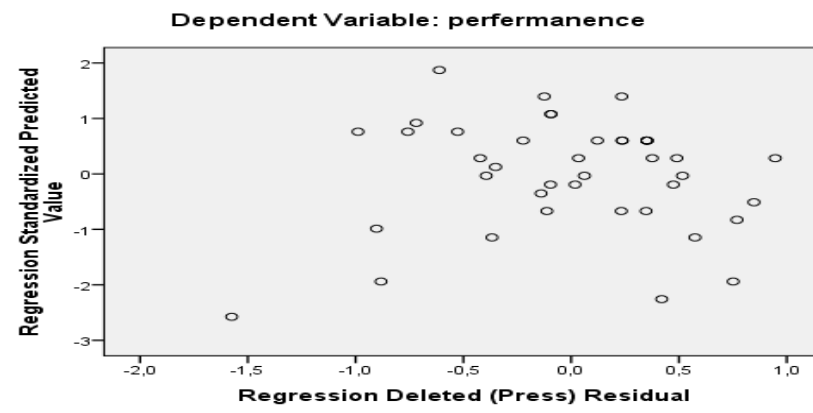
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

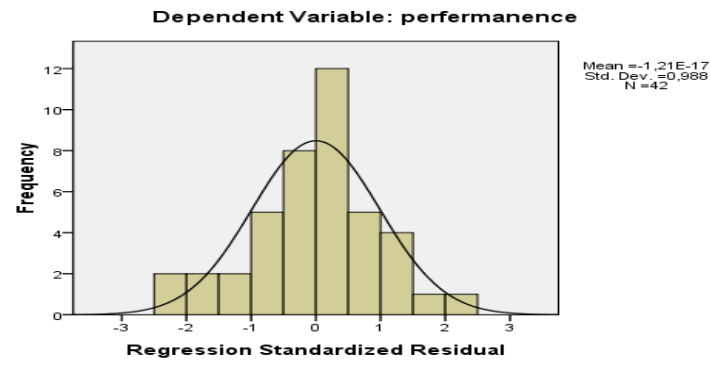


Scatterplot

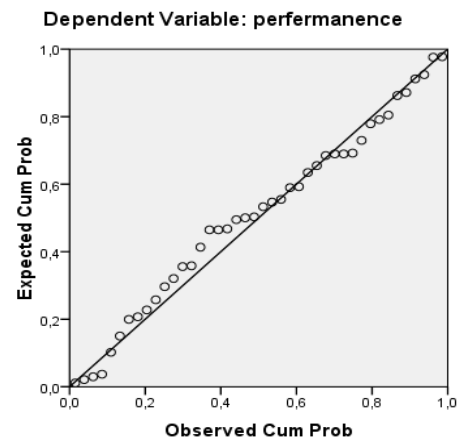


الملحق رقم (08)

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

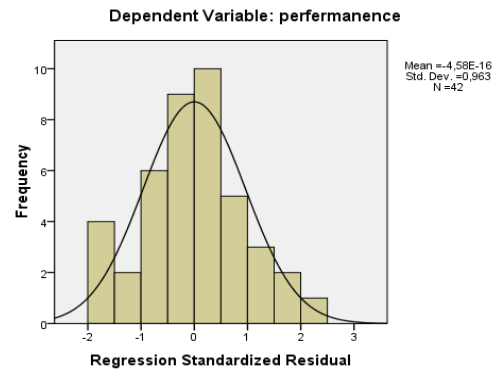


Scatterplot

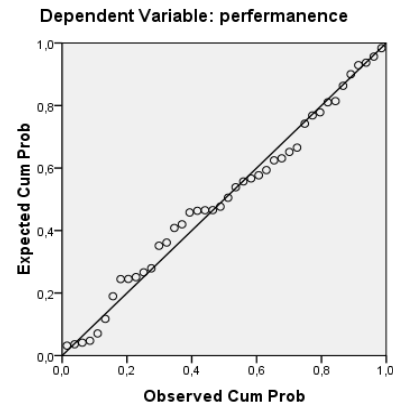


الملحق رقم (09)

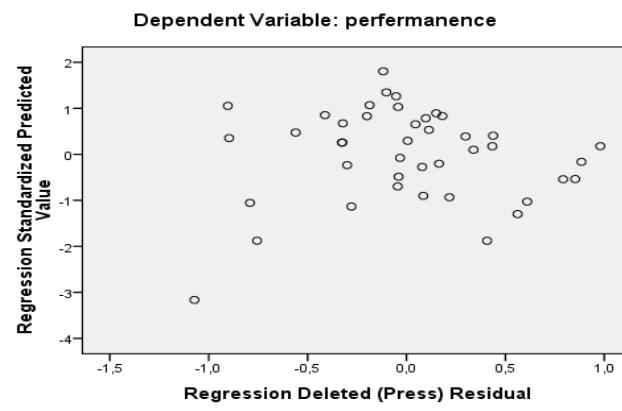
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح - الوطاية - بسكرة

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

الأستاذ المشرف:
الهاشمي عباسية

إعداد طالبة
سعاد عبود

...../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011



إهداء



قال لقمان لأبنيه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك... "

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد ﷺ.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما: « واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.

أهدي هذا العمل إلى كل الإخوة والأخوات، الصديقات، والزملاء بدون استثناء وإلى طلبة الماستير دفعة 2010 / 2011 الأعزاء.



كل طالب علم وإلى كل من أحببنا في الله أهدي هذا العمل.



فهرس المحتويات

	الآية القرآنية
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
أ - ب	مقدمة
الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
02	المبحث الأول : منهجية الدراسة
02	المطلب الأول : مدخل الدراسة
02	أولا : مشكلة الدراسة وفرضياتها
03	ثانيا : أهداف الدراسة
03	ثالثا : أهمية الدراسة
04	رابعا : متغيرات الدراسة ونموذجها
05	خامسا : أسباب اختيار الموضوع
05	المطلب الثاني : إجراءات الدراسة
05	أولا : حدود الدراسة ومنهجها
06	ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة
07	ثالثا : أدوات جمع البيانات
10	رابعا : أدوات معالجة البيانات
13	خامسا : صعوبات الدراسة
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي
14	أولا: الدراسات المحلية (الجزائرية)

17	ثانيا: الدراسات العربية
20	ثالثا: الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين
21	أولا: الدراسات المحلية (الجزائرية)
26	ثانيا: الدراسات العربية
28	المطلب الثالث: التعليق عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
33	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأنواعه
33	أولا: مفهومه
35	ثانيا: أنواعه
36	المطلب الثاني: تطور مفهوم الرضا الوظيفي
37	أولا: نظرية الإدارة العلمية
37	ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية
37	ثالثا: دراسة هوبوك
38	رابعا: دراسات الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1976
38	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
38	أولا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة
39	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد
39	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
40	أولا: المقاييس الذاتية
42	ثانيا: المقاييس الموضوعية
44	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
45	المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالفرد (الشخصية)
45	أولا : حاجات الفرد
45	ثانيا : اتفاق العمل مع قيم الفرد

45	ثالثا:الشعور باحترام الذات
46	رابعا :خصائص شخصية الفرد
47	خامسا:التمكين
47	سادسا :الاتجاهات
48	المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل
48	أولا: الأجر
49	ثانيا: الترقية
49	ثالثا: الحوافز والمكافآت
49	رابعا:التدريب
50	المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل
50	أولا :علاقة الإدارة بالعمال
51	ثانيا:نمط الإشراف(علاقة الرئيس بالعمال)
51	ثالثا:جماعات العمل(العلاقة مع الزملاء)
51	رابعا:الاتصال
52	المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل
52	أولا:ساعات العمل
52	ثانيا:ظروف العمل المادية
53	ثالثا:الخدمات الاجتماعية
55	المبحث الثالث : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
55	المطلب الأول : نظرية سلم الحاجات لماسلو
56	أولا:محتوى النظرية
57	ثانيا:التطبيق العملي للنظرية
58	ثالثا:الانتقادات الموجهة للنظرية
59	المطلب الثاني:نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ
59	أولا:محتوى النظرية
61	ثانيا:التطبيق العملي للنظرية
61	ثالثا:العلاقة بين هرم ماسلو ونظرية هيرزبيرغ
62	رابعا:النقد الموجه للنظرية

63	المطلب الثالث: نظرية العدالة لآدمز
64	أولاً: محتوى النظرية
65	ثانياً: الجانب العملي للنظرية
66	ثالثاً: الانتقادات الموجهة للنظرية
66	المطلب الرابع: نظرية بورتر ولولر
67	أولاً: محتوى النظرية
68	ثانياً: الجانب العملي للنظرية
69	ثالثاً: الاختلاف بين نظرية بورتر ولولر والنظريات الأخرى
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين	
73	تمهيد
74	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين
74	المطلب الأول: مفهوم الأداء
76	المطلب الثاني : مفهوم الأداء البشري
79	المطلب الثالث: محددات أداء العاملين
80	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
81	أولاً: العوامل الخارجية
82	ثانياً: العوامل الداخلية (الذاتية)
83	المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين
83	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
84	أولاً : تحديد معنى المصطلحات ، تقييم ، قياس ، تقويم
84	ثانياً: تعريف تقييم أداء العاملين
86	المطلب الثاني : أهمية تقييم أداء العاملين
86	أولاً: على مستوى الفرد
87	ثانياً: على مستوى المنظمة
89	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين
89	أولاً: العناصر
90	ثانياً: المعايير الموضوعية (معدلات الأداء)

91	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
91	أولاً: الطرق التقليدية
95	ثانياً: الطرق الحديثة
101	المبحث الثالث :علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين
101	المطلب الأول : علاقة الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل بأداء العاملين
101	أولاً:الأجر
102	ثانياً :الترقية
102	ثالثاً :الحوافز والمكافآت
103	المطلب الثاني : علاقة الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل مع أداء العاملين
104	أولاً: ساعات العمل
105	ثانياً: ظروف العمل المادية
106	ثالثاً :الخدمات الاجتماعية
107	المطلب الثالث : علاقة الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل مع أداء العاملين
107	أولاً :علاقة الإدارة بالعمال
107	ثانياً :نمط الإشراف (العلاقة مع المشرف)
108	ثالثاً:جماعات العمل (العلاقة مع زملاء العمل)
112	خلاصة الفصل
الفصل الرابع:دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح بالوطاية	
114	تمهيد
115	المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة
115	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
116	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
119	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة
119	أولاً:الإنتاج
120	ثانياً:الزبائن
120	ثالثاً : المبيعات
12	رابعاً:التصدير

120	خامسا:المنافسين
120	سادسا:الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسة
121	المطلب الرابع: لمحة عن متغيرات الدراسة في واقع المؤسسة
121	أولا:الرضا الوظيفي
123	ثانيا:أداء العاملين
124	المبحث الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
124	المطلب الأول: اختبارالتوزيع الطبيعي وأداة الدراسة (الاستبيان)
124	أولا: اختبارالتوزيع الطبيعي
125	ثانيا: اختبار أداة الدراسة
130	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
130	أولا:الجنس
131	ثانيا:العمر
132	ثالثا:المستوى التعليمي
133	رابعا: مدة الخدمة
134	خامسا: المستوى الوظيفي
135	سادسا: الحالة الاجتماعية
136	المطلب الثالث: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي
136	أولا: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل
141	ثانيا: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل
144	ثالثا: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل
150	المطلب الرابع: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين
150	أولا: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين من حيث بعد الفعالية
152	ثانيا: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين من حيث بعد الكفاءة
154	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ¹

155	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
156	أولاً: الرضا عن الأجر وأداء العاملين
156	ثانياً: الرضا عن الترقية وأداء العاملين
156	ثالثاً: الرضا عن الحوافز وأداء العاملين
158	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
159	أولاً: الرضا عن العلاقة مع الرئيس وأداء العاملين
159	ثانياً: الرضا عن العلاقة مع الزملاء وأداء العاملين
161	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
162	أولاً: الرضا عن ظروف العمل المادية وأداء العاملين
162	ثانياً: الرضا عن الخدمات الاجتماعية وأداء العاملين
162	ثالثاً: الرضا عن ساعات العمل وأداء العاملين
164	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية
168	خلاصة الفصل
169	الخاتمة العامة
173	قائمة الأشكال
175	قائمة الجداول
178	قائمة الملاحق
179	المراجع
186	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	نموذج متغيرات الدراسة	01
41	تقنية قياس الاتجاهات لـ: ليكرت	02
48	العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي	03
54	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	04
56	سلم ماسلو	05
61	المقارنة بين النظرة التقليدية للرضا الوظيفي وبين رأي هيرزبيرغ	06
62	العلاقة بين هرم ماسلو ونظرية هيرزبيرغ	07
64	الرضا الوظيفي وفق نظرية العدالة	08
65	النموذج الأساسي لنظرية العدالة	09
68	نظرية بورتر و لولر	10
70	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	11
75	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	12
78	مكونات الأداء البشري.	13
83	العوامل المؤثرة على أداء العامل	14
88	أهمية تقييم أداء العاملين	15
90	معايير تقييم أداء العاملين	16
100	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	17
110	دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين	18
111	العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي و الأداء	19

118	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	20
130	نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة	21
131	نسبة توزيع العمر في العينة	22
132	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	23
133	نسبة توزيع عدد سنوات الخدمة في العينة	24
134	العينة في المهني الصنف توزيع نسبة	25
135	نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة	26

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	توزيع العمال بالمؤسسة محل الدراسة حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة: 2010 - 2011	01
09	توزيع درجات المحور الثاني وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	02
09	توزيع درجات المحور الثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	03
40	أبعاد الرضا الوظيفي كما يقيسها استبيان (MSQ)	04
60	العوامل الوقائية وعوامل التحفيز	05
92	تقييم الأداء باستعمال طريقة الترتيب البسيط	06
93	تقييم الأداء باستعمال طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين	07
94	تقييم الأداء باستعمال طريقة التوزيع الإجباري	08
94	تقييم الأداء باستعمال طريقة التدرج البياني	09
96	تقييم الأداء باستعمال قوائم المراجعة	10
98	تقييم الأداء باستعمال طريقة الاختيار الإجباري	11
99	فروقات التقييم وفق الطرق التقليدية و الطرق الحديثة	12
119	أنواع الأملاح المنتجة من قبل المؤسسة	13
124	لوحة القيادة لتقييم أداء العاملين	14
125	اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S)	15
128-126	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور	16
129-128	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أداء العاملين) والدرجة الكلية للمحور	17
129	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة	18

130	توزيع مفردات العينية وفق متغير الجنس	19
131	توزيع أفراد العينة حسب العمر	20
132	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	21
133	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	22
134	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	23
135	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	24
137-136	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن الأجر	25
138	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن فرص الترقية	26
140	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن الحوافز	27
142-141	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن العلاقة مع الرئيس	28
143	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن العلاقة مع الزملاء	29
145	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن ظروف العمل المادية	30
147-146	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن الخدمات الاجتماعية	31
148	مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الرضا عن ساعات العمل	32
149	المستوى الكلي للرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية	33
151	مستوى أداء العاملين الناجم عن الفعالية	34
153-152	مستوى أداء العاملين الناجم عن الكفاءة	35
154	المستوى الكلي لأداء العاملين بمؤسسة تكرير الملح بالوظاية - بسكرة-	36
155	معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية	37
156	تحليل التباين للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وأداء العاملين	38
157	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل مع أداء العاملين.	39
158	معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية	40

159	تحليل التباين للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين	41
160	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل مع أداء العاملين.	42
161	معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية	43
162	تحليل التباين للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وأداء العاملين	44
164	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل مع أداء العاملين.	45
165	معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية	46
165	تحليل التباين للرضا الوظيفي وأداء العاملين	47
167	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد للرضا الوظيفي مع أداء العاملين.	48

فهرس الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
186	قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	01
187	طلب التحكيم	02
188	الاستبانة	03
194	جدول التوزيع الطبيعي (Z)	04
195	جدول توزيع فيشر (F)	05
196	لوحة الانتشار لنموذج اختبار الفرضية الأولى	06
197	لوحة الانتشار لنموذج اختبار الفرضية الثانية	07
198	لوحة الانتشار لنموذج اختبار الفرضية الثالثة	08
199	لوحة الانتشار لنموذج اختبار الفرضية الرئيسية	09



كلمة شكر



بسم الله الرََّّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« ربِّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن
أحمل صالِحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

النمل-19-

بادئاً ببدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر . كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف: الهاشمي عباسة الذي لم يخل عليّ بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، فشكراً لك.

دون أن يفوتني أن أشكر الأستاذة بن ساهل وسيلة وشنشونة محمد علي المجهودات الجبارة والمعلومات القيمة التي ساهما بها في إنجاح هذا العمل وتدعيمه وكذا جميع عمال مركب تكرير الملح، الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة التقييم هدفاً وطموحاً في التحسين.

أتقدم بشكري أيضاً إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل بدون استثناء.

هذا ولا أنسى أن أشكر شمام فوزية وقوادرية ربيحة على المساعدات القيمة و مقاسمتي العناء والشقاء فكانتا نعم الصديقتين.

وأختم شكري المبجل إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد، لكم جميعاً كل شكري .

- بارك الله فيكم -



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية - بسكرة - والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ومن الموظفين أصحاب العقود المؤقتة العاملين في مؤسسة تكرير الملح بالوظاية ، من كافة التخصصات، وعددهم (131) عاملا ، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء، ووزعت على عينة قدرها (50) فردا، وأمكن استرجاع (42) استبانة مكتملة البيانات، أي ما نسبته 84 % من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وكل من الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل ، الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل ، الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل ، وبينت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين متوسط ، وأن الأجر والحوافز والترقية غير مجزية ، وعلاقات العمل جيدة ، بينما ظروفه سيئة ، وان العاملين يتميزون بقدرة عالية على تحقيق الأهداف ، لكن استغلالهم للموارد لتحقيق هذه الأهداف سيء .

ولقد توصلنا إلى العديد من التوصيات والتي يمكن أن تحسن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة وبالتالي تحسين أداء العامل، تحسين وتطوير سلم الأجور المعمول به في المؤسسة، وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء، تطوير وتحديث ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم، وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة، تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة، والعمل على تنويعها (أي تخص جميع المجالات وليس النقل فقط) وتوفيرها لجميع العمال دون استثناء.