

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر الرضى الوظيفي على أداء الموظفين في
المؤسسات الجامعية
- دراسة حالة جامعة المسيلة -

تحت إشراف:

- الدكتور مير أحمد

من إعداد:

- خلف الله بلال

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

شكر وتقدير

الإهداء

I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
أ	مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

1	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
8	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
10	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
11	المطلب الثالث: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي
19	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
21	المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي
21	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
24	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي
24	المطلب الثالث: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي
25	المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي
27	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي ما بين الاعتبارات التقليدية والحديثة
27	المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز وأهميتها
29	المطلب الثاني: لاعتبارات التقليدية للرضا الوظيفي
31	المطلب الثالث: الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي
33	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أداء الموظفين في المؤسسة

35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين
36	المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين
38	المطلب الثاني: عناصر الأداء
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين



43 المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين
43 المطلب الأول: محددات أداء الموظفين
43 المطلب الثاني: أهمية قياس أداء الموظفين
44 المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء الموظفين
45 المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين
45 المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين
48 المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموظفين
49 المطلب الثالث: الصعوبات التي يواجهها تقييم أداء الموظفين
51 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

53 تمهيد
54 المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
54 المطلب الأول: تقديم لجامعة المسيلة
57 المطلب الثاني: مهام جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة وأهم إداراتها
65 المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة
66 المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
66 المطلب الأول: منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها و عينتها
67 المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
68 المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة و صدقها
72 المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
72 المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
77 المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان
85 المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
87 خلاصة الفصل
89 الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق



الصفحة	عنوان الشكل
12	الشكل رقم: (01) تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.....
13	الشكل رقم: (02) مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر
15	الشكل رقم : (03) الحاجات الثلاثة لماكليلانند.....
16	الشكل رقم: (04) محتوى نظرية هرزبرج (العاملين).....
18	الشكل رقم (05): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.....
37	الشكل رقم (06): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.....
39	الشكل رقم (07): عناصر أداء الموظف
41	الشكل رقم (08): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.....
41	الشكل رقم: (09) العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله
65	الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لجامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة
73	الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
74	الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن
75	الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية.....
76	الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المهنة
77	الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



الصفحة	عنوان الجدول
26	جدول رقم: (01) نوع الشكاوي وعدد العمال
55	الجدول رقم (02): ملخص للهيكل البيداغوجية 2018-2019
56	جدول رقم (03): عدد الأساتذة
56	جدول رقم (04): عدد الطلبة
57	جدول رقم (05): عدد المقاعد البيداغوجية و نسبة الاستغلال
66	الجدول رقم:(06): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"
69	الجدول رقم (07): نتائج اختبار الثبات
71	الجدول رقم (08): معاملات الصدق والثبات
72	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
73	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن
74	الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية
75	الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المهنة
76	الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية
78	الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة لبعء الأجور و المكافآت
79	الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة لبعء الترقيات
80	الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي
81	الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة لبعء ظروف و بيئة العمل
83	الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة لبعء الاداء و تقييم الاداء
85	الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين ابعاد الرضا و بعد الاداء
86	الجدول رقم (20): مصفوفة الارتباط بين الرضا الوظيفي و اداء الموارد البشرية



مقدمة عامة:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا لدى الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، و في ظل التغيرات الجذرية في القيم والمفاهيم ومظاهر المنافسة الشرسة بين المؤسسات، كان لزاما على المؤسسة تجديد مهاراتها وكفاءاتها وتسخير جل جهودها ومختلف وسائلها في تعزيز رضا الموظفين بها، وإن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة. والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين.

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فان هناك تباينا في اتجاهاتهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي. ولهذا فان المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل.

زيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل، لان ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم و الارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة .

الإشكالية:

ولبلوغ أداء فعال مباشرة يبقى طموح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، هذه النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا تحت " عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية "لذا وجهنا اهتمامنا له.

وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية:

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- 1- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ و ما هي أهم العوامل المؤثرة فيه؟
- 2- ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ و ما هي عناصره؟
- 3- ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين؟

فرضيات الدراسة:

- 1- الرضا الوظيفي محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل.
- 2- يعتبر الأجر المحرك الأساسي للرضا الوظيفي.
- 3- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى إليه المنظمة فهو يعتبر المرآة العاكسة لفشل أو نجاح أي منظمة.
- 4- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من حيث أنه يدرس مدى تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات، و الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر. وكذلك معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي و انعكاساته على الأداء، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلال و لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة و في بقائها و نموها خاصة.

أهداف الدراسة:

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

- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.
- أن الرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية و تزداد هذه الأهمية في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.
- هدفنا من تقديم الاستبيان على موظفي جامعة المسيلة في الدراسة التطبيقية لقياس مستوى رضاهم، وكذا تحليل الاستبيان بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي تبين مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي تبقى الإدارة على اطلاع دائم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المنظمة و أثره على الأداء الوظيفي.
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة الجزائرية

2- الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي
- إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- تأسيس المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها

عوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:
- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- الحجم الكبير لمجتمع الدراسة وبالتالي للعينة.

أدوات الدراسة:

- المسح المكتبي.
- الاستبيان.
- الملاحظة.
- المقابلة.

حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من الموظفين بجامعة المسيلة حيث شملت هذه العينة أساتذة، أساتذة إداريين، إداريين وأعاون.
- **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.
- **الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا أداء الموظفين ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الرضا الوظيفي والأداء ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

الدراسات السابقة:

1 - الدراسة الأولى:

دراسة صبيان إيمان تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، 2012. حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

2- الدراسة الثانية:

دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2000. حيث أفرزت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية ، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة عزيزون زهية تحت عنوان التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007.

حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، و ردود الفعل الايجابية فيما يخص الحوافز المعنوية.

الفصل الأول

المداخل النظرية للرضا الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة و الاجتماع و علم النفس و العلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه و مع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي و لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية .

وبما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل. أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل. فإن الرضا يتحدد على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره مدى عدالة هذه العوائد.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى المداخل النظرية للرضا الوظيفي حيث تناولنا:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: الرضا الوظيفي بين الاعتبارات التقليدية والحديثة.



المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو علمه والتي يعبر عنها بصور سلوكية، وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت ويمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.¹ وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

تعريف الرضا الوظيفي:

أ- تعريف الرضا:

الرضا لغتا: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.² أما اصطلاحا: فعرف ممفورد "الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".³ نلاحظ أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا والعمل الذي يمارسه الموظف ولكنه أهمل جانبا من العوامل الشخصية للرضا ومكوناته.

ويتجه أمبل إلى تعريف الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".⁴ من خلال تعريف أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا أي أن حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

وقد عرفه أوارد وشيت بأنه "الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود".⁵

والملاحظ هنا إدخال مبدأ التقييم على الرضا فهو يرى أن حالة الرضا للفرد تتحقق عندما يكون نتيجة التقييم ايجابية مقابل التضحيات التي يقدمها الفرد.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2004، ص: 194-195.

² ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صدار، بيروت، المجلد 2005، 05، ص: 168.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 196.

⁴ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص: 122.

⁵ عائشة مصطفى المناوي، نفس المرجع، ص: 123.



وبالنظر إلى ما سبق أنه يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

ب - تعريف الرضا الوظيفي:

سنتناول في هذا العنصر تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به وأهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع. إذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضا ومعقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر، وذلك لتعدد الدراسات للرضا الوظيفي.

يعرف إدوين لوك الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".¹ نلاحظ من خلال تعريف إدوين أنه يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة تقييم الفرد لوظيفته إيجابيا وأهمل الإشارة إلى الشيء الذي يتم تقييمه.

أما ستون فيعرفه "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".² ومن الملاحظ أن هذا التعريف قد أهمل الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على الرضا الوظيفي واهتم هنا بالإثراء الوظيفي.

ولقد عرف فروم فكثور الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".³

فينظر فروم إلى الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يحدد شيئا عن مكونات الرضا الوظيفي.

وعرفه الرفاعي "الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال لدى العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة":⁴

- العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله.
- العلاقة بين العامل والإدارة.
- العلاقة بث العامل وزملائه.

¹ سامي بن عبد الله الباسين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص: 243.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سابق الذكر، ص: 195.

³ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 05.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 117.



أما بلجن فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة".¹

يلاحظ هنا أن الرضا الوظيفي ناتج عن التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ولم يشر لنا طبيعة الشعور ايجابي أو سلبي.

ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي:

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص وقد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها والمتوقعة من طرف الموظف.
- الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته و تنبؤاته في بيئة عمله.

ج- المصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم ، نذكر منها ما

يلي:²

- الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور الموظف بالسعادة عندما يتحقق هدفه.
- الرضا ومستوى الطموح: فالرضا يتحقق عندما تلي الوظيفة طموحات الموظف.
- الرضا والتوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الموظف نحو ما يحصل عليه من عوائد.
- الرضا وإشباع الحاجات: فالرضا يتحقق لما يشعر الموظف بأن حاجاته قد أشبعت.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

من المسلم به أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب قياسا لمدى فاعلية الأداء يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وكذلك معظم الأفراد يعيشون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، وبالتالي من المهم أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتترتب عنه فائدة للمؤسسات والعاملين فيها الأمر الذي زاد من أهميته، ويمكن أن نوضحها كما يلي:³

¹ حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، الكويت، 2006، 2008، ص: 308.

² محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، 1999، ص: 144.

³ شوقي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 191-192.



أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفون بأن وظائفها أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

من خلال ما تقدمنا بذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب أو

الأدوات الإدارية، التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغبات... الخ.

المطلب الثالث: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة

الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور (Frédéric Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد

المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) والتي

توصلت إلى عوامل أخرى محرّكة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت

تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها:¹

¹ السلام سالم مجّد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية، مطبوعات الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997 ص: 28.



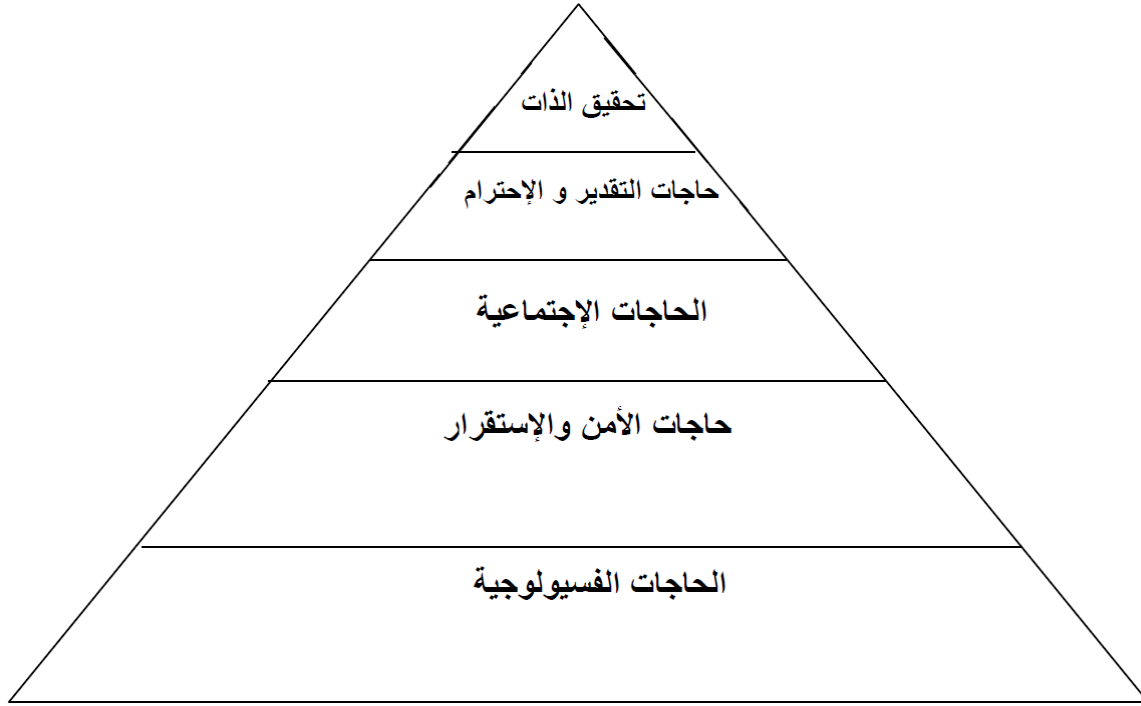
أولاً: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية ماسلو (Maslous)، نظرية ألدفر (Alderfer) ونظرية ماكيلاند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

أ- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslous) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

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



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص: 70. وهنا نلقي الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المتدرجة والتي يمثلها الشكل السابق:

• الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الشرب، الهواء والجنس وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

• حاجات الأمن والاستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة... الخ.

• الحاجات الاجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... الخ.

• حاجات التقدير والاحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

• حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:¹

- 1- أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرات على السلوك.
 - 2- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.
 - 3- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
- وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر. أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وهذا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:²

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير و الاحترام.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص:90.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص: 134-135.



- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلا يسعى إلى الحصول العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

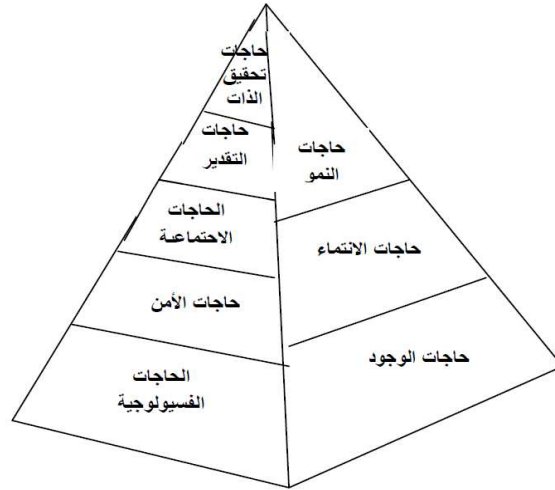
- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

ب- نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطورا لها، والتي قدمها ألدرفر Alderfer عام 1972 والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي:¹

- الحاجة للوجود (Existence Need): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.
- الحاجة للانتماء (Relatedness Need): وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- الحاجة للنمو (Growth Need): وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم: (02) مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر



المصدر: جيرالد جيرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص:168.

وهنا تركز هذه النظرية على المؤسسة للعمل بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

¹ صالح محمد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص: 463.



حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو، وخلافاً لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة حيث أنه يمكن أن تنشأ الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة.

ج- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند (Three Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ماكلياند Mclelland العالم النفساني الأمريكي سنة 1973 م نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم : (03) الحاجات الثلاثة لماكلياند



المصدر: Nancy L.A dler ,Comportement organisation ,traduction de Jaque Constantin, édition Goulet, T.N.C, Québec,1994,P :169.

وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكلياند:¹

• الحاجات للإنجاز (Need For Achievement):

وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.

• الحاجة للقوة (Need For Power):

وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

• الحاجة للانتماء (Need For Affiliation):

وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:²

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 65-67.
² طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث وعاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص: 646.



- تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
 - يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.
 - لا يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ما كليفلاند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وعليه فإنه حسب نظرية ماكليفلاند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.¹
 وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محركاً أساسياً لدافعية الموظف لأداء عمله.²

لقد لاقت نظريات الحاجات رواجاً بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجع لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

ثانياً: نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي:

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق الذكر، ص: 645.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ص: 396.



الشكل رقم: (04) محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



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

المجموعة الأولى (العوامل الدافعة):

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد الرضا وتوجد أمثلة عديدة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة، النمو الشخصي، محتوى العمل.

المجموعة الثانية (العوامل الوقائية):

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف، الأجر. وعلى الإدارة أن تهتم بكلى المجموعتين و تدرك تأثير كل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، إلا أنها لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها: ¹

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج وهنا لا تتمكن من تعميم نتائج نظريته.
- حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس.
- التجزئة بين الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وكأن كل واحدة مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا، وتربطهما علاقة سببية متبادلة.
- افتراض هرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا خطأ وإنما الدافعية تمثل أحد عوامل الأداء.

¹ طویل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2008، ص: 117.



رغم كل الاعتراضات التي وجهت لنظرية ذات العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

ثالثاً: نظرية القيمة (Value Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات

المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حداً، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد

الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.¹

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلاً فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلاً أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول إدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

رابعاً: نظرية العدالة (Equity Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adams) وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي

يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود. وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضاً بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة

هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.²

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقاً لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق الذكر، ص: 201.

² محسن علي الكبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعلية، 2005، ص: 309.



الشكل رقم (05): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



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

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

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:²

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

¹ نفس المرجع، ص: 216.

² نفس المرجع، ص: 217.



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

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

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:²

1- الأجور والرواتب:

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

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل وتنوع المهام:

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

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 68.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 176-178.



4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

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

5- نمط القيادة:

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

6- الظروف المادية للعمل:

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

7- عدالة القائد:

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل يؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

جاء في هذا المبحث بعض الآليات التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى العالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء في المؤسسة والعمل من أجل تحقيق أهدافها من بينها البرامج الداعمة للرضا كبرامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل وبرامج الرفاهية الاجتماعية... الخ، وكذا الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي كارتفاع درجة الرضا الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة، أما فيما يخص الإجراءات التي يمكن إتباعها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين منها: زيادة الأجور لتلاءم مع أسواق العمل الخارجية، تحسين ظروف وبيئة العمل والعدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:¹

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 274.



1- برامج بيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلًا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- أ - تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث...إلخ.
- ب - معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة...إلخ.
- ج - تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.
- د - التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل و يجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة.

4- برنامج الأمن والسلامة المهنية:

تتمثل هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- أ - تجزئة العمل: دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها.
- ب - تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج الخطوة -أ- يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:
 - بيئة العمل المادية وظروفها.
 - بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
 - الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.
- ج - تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق...إلخ، ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر،



استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... إلخ، وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المدرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمامات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام ... إلخ.

د - تدريب العاملين: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

- **القسم الثاني:** تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

- **القسم الثالث:** توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

- **القسم الرابع:** شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

هـ - سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

و - المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5- برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتية:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسمى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

7- برامج حلقات الجودة:

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسمى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.



8- برامج الجودة الشاملة:

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء... إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها:

- الثقافة التنظيمية.
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- النمط القيادي.
- أسلوب تنفيذ الأعمال.
- التدريب.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:¹

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- 3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية للمؤسسة ومدى فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 180.



المطلب الثالث: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي نوجزها فيما يلي:¹

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

المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي.

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد). إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:²

- 1- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
 - 2- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.
- وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:
- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.
 - تدهور الإنتاجية.
 - التمارض لتسهيل عملية الغياب.
 - اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي

¹ عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص: 115.

² زين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص: 50.



مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

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

2- كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفها لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم: (01) نوع الشكاوي وعدد العمال.

عدد العمال	الشكاوي
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرص الترقية
06	رتابة العمل
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص ص، 493-494.

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3- الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة



عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم. وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة) فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعاينه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

4- اللامبالاة والتخريب:

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

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

5- الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرًا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله، وأيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل¹.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعًا فحتمًا معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسد، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 50



المبحث الثالث: الرضا الوظيفي ما بين الاعتبارات التقليدية والحديثة

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الحوافز وأهميتها على مستوى المنظمة ومدى تأثير الاعتبارات التقليدية (المكافآت، الترقية، الأجر ومشاركة العامل في الأرباح... الخ) بالإضافة إلى الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي (أسلوب القيادة، التخطيط والتطوير للمستقبل الوظيفي، إشراك العاملين في الإدارة) على أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم داخل المنظمة.

المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز وأهميتها.

تعتبر الحوافز مجموعة من الوسائل والعوامل التي يتم استخدامها لتحريك سلوك الفرد داخل المنظمة وذلك من خلال إشباع حاجاته وهذا بدوره يؤدي إلى دفع العاملين للعمل بشكل أفضل كما يمكن للمنظمة إدارة نظام حوافز فعال يتطلب شروط ومعايير أو مقاييس فعالة وتقويم للوظائف والأداء.

عرفت الحوافز بأنها الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء مهامهم وواجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافئتهم على ما يبذلونه من جهد.¹

كما عرفت أنها مجموعة من المؤثرات، التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها تحريك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.²

وعرفت الحوافز أنها تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع، فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو تغيير شدته.³

ونجد أن الفرق بين الدوافع والحوافز يتمثل في أن دوافع العمل هي عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل، وتعبّر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل، والتي توفرها الإدارات من إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد المختلفة.

كما يمكن تقسيم الحوافز إلى اعتبارات تقليدية واعتبارات حديثة للرضا الوظيفي حيث أصبح أسلوب القيادة المتبع إشراك العاملين في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم الاعتبارات الحالية لتحفيز العاملين والرضا الوظيفي.

أهمية الحوافز:

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفاء، وتظهر أهمية نظام الحوافز فيما يلي:⁴

1- تحقق نظم الحوافز يؤدي إلى زيادة في عواد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:229.

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:104.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص:411.

⁴ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص:230.



- 2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
- 3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح بمصالح المؤسسة.
- 4- تعمل نظم الحوافز على تقليص تكلفة النتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- 5- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الانتاج وارتفاع معدلات التكاليف والغيابات والمنازعات والشكاوي.

المطلب الثاني: لاعتبارات التقليدية للرضا الوظيفي

إن تحديد العوامل المادية بنوعيتها المباشرة وغير المباشرة المؤثرة في رضا الفرد يعد الموقف الأساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر انعكاس لمقدار الاشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الأولى، ونجد الأجر في مقدمة تلك العوامل إذ يتصل اتصالا مباشرا بشعور الفرد بالرضا، ونفس الصورة نجدتها في الترقية، المكافأة، المشاركة، في الأرباح إذ تبرز كأحد أهم الحوافز المادية وبالتالي تظهر ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كدافع قوي للعامل اتجاه عمله، ولا نستثني في ذلك الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى لما لها من تأثير في رضا العاملين. ويمكن تقسيمه إلى قسمين مادية ومعنوية:

1- الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية مثل المأكل والملبس والمسكن وما شابه ذلك. وتعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة على مستوى الإدارة الدنيا حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الانساني، فالأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا، وحاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية.

أنواع الحوافز المادية:

- تعددت صور وأشكال الحوافز المادية المقدمة، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن أهم أنواع الحوافز المادية نجد:¹
 - 1- الراتب والأجر الأساسي: هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند بداية تعيينه، وينص عليه في قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له.
 - 2- العلاوات: تمثل العلاوة زيادة معينة في الأجر أو الراتب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم، هذه العلاوة تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.
 - 3- المكافآت المالية: تعتبر مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه، وعطائه في عمله أو وظيفته.
 - 4- الأجر الإضافي: هو مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة إلى راتبه أو أجره الأساسي، وتعيضاته الأخرى، لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل يدخل ضمن نطاق عمله الأصلي أغبر ذلك، والأجر الإضافي يقوم على

¹ عزبون زهية، مرجع سابق، ص 71-72.



تشجيع وتحفيز العاملين أن يعملوا خارج أوقات عملهم الرسمي، فالعمل الإضافي هو عمل طوعي وليس إلزامي، وهو ليس مكافأة ولا يدخل ضمن الراتب أو الأجر على اعتباره أنه ليس مستمرا، شأنه شأن المكافأة التشجيعية.

5- المشاركة في توفير التكاليف: عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الانتاج من ضبطهم وتخفيضهم لها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر في الموارد وعدم استثمار الوقت، توزع على الموظفين بعد احتساب حجم الوفورات المحققة.

6- توزيع في الأرباح: ويقصد بها توزيع نسبة معينة من الأرباح المحققة على الموظفين وهذا يعتبر دافع لهم من أجل تحسين أدائهم.

7- تمليك العاملين أسهم في المنظمة: تقوم المؤسسة بتمليك جزء من أسهم المنظمة للعاملين، وذلك كحافز للأداء الفعال، ومن أهم أهداف ذلك زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة.

8- المزايا والخدمات الإضافية: تمثل المزايا والخدمات الإضافية نوعا من أنواع الحوافز غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها بشكل تطوعي أو إلزامي، وهذه غير المباشرة تمنحها المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة المقابل لعضوية الفرد وانتمائه للمنظمة، وهي لا ترتبط بأدائه.

2- الحوافز غير المادية أو المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز نجد الحوافز الاجتماعية وفرص الترقية. كما تعرف أيضا على أنها تلك المحفزات التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها. وتعرف كذلك على أنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، والتطلعات الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة.

أنواع التحفيزات المعنوية:

تتعدد صور وأشكال الحوافز المعنوية للعمال وأهمها:¹

1- الترقية: يقصد بها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة، ويشير المفهوم إلى انتقال الموظف من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى.

2- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات التقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات انتاج جيدة، وذلك كتقدير من إدارة المنظمة لجهودهم المبذولة، كما يمكن تقدير جهود الموظفين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنظمة.

3- ضمان واستقرار العمل: إن الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم.

4- توسيع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية، وتوسيع العمل معنا إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى مستواه الإداري، إن إضافة الواجبات

¹ عربية خرفية، التأثير المتبادل للحوافز المادية والمعنوية وأثره على مردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص: 42.



والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من رغبته في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء العمل.

5- تحسين ظروف ومناخ العمل: بحيث كلما كان المناخ مناسباً في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية... كان استعداد الفرد للعمل أحسن، ذلك لأن توفر المناخ المناسب يرفع من الروح المعنوية للعاملين، فنفسية الفرد تكون مرتاحة أكثر في المكان النظيف والمريح.

6- تحديد ساعات العمل: مما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وفعالية، حيث إذا زادت ساعات العمل عن هذا المستوى سيصاب الشخص بالتعب والارهاق، وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية لذلك يجب دراسة طبيعة كافة العمال وتحليل مهامها، بغية تحديد ساعات العمل المناسبة.

المطلب الثالث: الاعتبارات الحديثة لرضا الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، دفع الكثير من الباحثين على تبني بعض الأساليب الجديدة التحفيز، والتي تقوم على زيادة دور المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، ويهدف هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء وقدرة القائد على التأثير على مرؤوسيه، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

1- القيادة: يتضح معنى القيادة الإدارية من التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

ومن جملة التعاريف الخاصة بالقيادة نجد:¹

- القيادة الإدارية كونتر ودونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

- ويعرفها ففتر وبرستوس بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهن الأنية.

- ويعرفها د. عبد الكريم درويش و د. ليلي تكلا بقولهما القدرة التي سيتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

- وتختلف أساليب القيادة وأنماطها حيث ركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

2- تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي:

تعتبر القوى البشرية من عوامل النتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى تطابقها وتوافرها لاحتياجات المنظمة كما ونوعاً، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط للقوى البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة القوى البشرية.

ويمكن تعريفه على أنه مجموع الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل السير الوظيفي المتصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص: 195.



إن الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحاً أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته، كما أن المنشأة الناجحة هي التي تتيح للعاملين فرصاً لأن يبرزوا مهاراتهم، ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

3- إشراك العاملين في الإدارة:

يمكن النظر للعاملين في المنظمة من إداريين وعمال باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتخفيف حدة الصراع بين الإدارة والعاملين بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق إشراك العاملين في إدارة المنشأة التي يعملون بها، ومن أهم أهداف إشراك العاملين في الإدارة ما يلي:

- الاستفادة من أفكار العاملين في رسم خطط وسياسات المنظمة.
 - تحقيق ديمقراطية الإدارة.
 - تقديم الخدمات بما يتفق وحاجات ورغبات العاملين.
 - إقامة علاقات طيبة بين الإدارة و العمال.
 - التعرف على آراء ووجهة نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تمهمهم.
 - الاعتراف بأهداف العاملين، وتقدير الإدارة للدور الذي يقوم به في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- تعتبر الحوافز مجموعة من الوسائل والعوامل التي يتم استخدامها لتحريك سلوك الفرد داخل المنظمة وذلك من خلال إشباع حاجاته وهذا بدوره يؤدي إلى دفع العاملين للعمل بشكل أفضل كما يمكن للمنظمة إدارة نظام حوافز فعال يتطلب شروط ومعايير أو مقاييس فعالة وتقويم للوظائف والأداء.

كما يمكن تقسيم الحوافز إلى اعتبارات تقليدية واعتبارات حديثة للرضا الوظيفي حيث أصبح أسلوب القيادة المتبع إشراك العاملين في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم الاعتبارات الحالية لتحفيز العاملين والرضا الوظيفي.



خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل نظرة للرضا الوظيفي التي تباينت التعاريف المقدمة له بحسب وجهات نظر العلماء، فبينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف، ونجده ذو خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وكذا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع، وعرضنا أنواع الرضا الوظيفي بين العام والنوعي.

كما رأينا في الفصل عدة نظريات قامت بتفسير الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهرزبرج ونظرية القيمة إدوين لوك ونظرية العدالة للكاتب آدمز.

والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه الوظيفي ونعني بذلك الرضا عن الأجر والترقية وظروف العمل...إلخ. فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

وتطرقنا إلى بعض البرامج التي تدعم الرضا من بينها: برامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل...إلخ. ومن الأسباب التي تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي مثلا: ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين ولزيادة الرضا هناك سياسات وإجراءات يمكن إتباعها كالعادلة في المعايير لكل الموظفين وإعطائه الفرصة للتطوير من خلال الترقيات.

وبعد الإلمام بكل هذه الآليات المذكورة سابقا في تحقيق الرضا الوظيفي، تطرقنا إلى الرضا الوظيفي ما بين الاعتبارات التقليدية والحديثة.



الفصل الثاني

أداء الموظفين في المؤسسة

تمهيد:

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي، بدا من الأعمال التشغيلية والتنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا، كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء الموظف هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه. كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة، كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي موظفين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل موظف.

وقد خصصنا هذا الفصل في التحدث عن أداء الموظفين في المؤسسة ضمن هذه المباحث:

- المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين.
- المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين.
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين.
- المبحث الرابع: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين.



المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المؤسسات، حيث تعرض الأداء في المؤسسة إلى تطورات سريعة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، كما أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين، بمعنى ذلك أن تحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب أداء الموظفين، وحيث نعالج في هذا المبحث ماهية أداء الموظفين أين تطرقنا إلى مفهوم أداء الموظفين عند بعض الباحثين وعناصره ومختلف العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمدير يعني المردودية والقدرة على المنافسة وللموظف يعني مناخ العمل. الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، ومن فئة لأخرى، وهذا ما نفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

أولا- تعريف الأداء:

يعكس الأداء حسب بورمان "مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية".¹

يقصد بهذا التعريف أن سلوكات الأفراد إذا كانت إيجابية ستؤدي لا محالة إلى الوصول لأهداف المؤسسة، وإذا كانت سلوكات سلبية ستؤثر حتما على أهداف المؤسسة سلبا.

ويعرف أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف".²

نعني بأداء الموظف اتجاه عمله كمية الجهد التي تعبر عن مقدار الطاقة التي يبذلها الموظف في العمل سواء كانت جسمانية أو عقلية لإشباع جميع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كما يعرف الأداء على أنه: "ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³، هنا يعبر الأداء عن مستوى معين يسعى الموظف إلى تحقيقه عند القيام بعمله الذي له علاقة بتطبيق درجات مختلفة من المهام الموجهة إليه، كما أن الأداء يتحقق بامتزاج عدة أبعاد غير أن الأداء يؤثر مباشرة في البيئة.

ويشير الأداء إلى أنه: "أداء الموظف للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".⁴

يتبين لنا من هذا التعريف إلى أن مصطلح الأداء يشير إلى مساهمة الموظف الفعلية في وظيفته في المؤسسة والمساهمة المتوقعة من الموظف في المستقبل لأداء مهامه.

¹ طویل کریمہ، مرجع سابق، ص: 150.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 219.

³ محمد عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص: 244.

⁴ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 33.



كما يقصد به: "الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة". يعبر هذا التعريف عن درجة تحقيق عمله من حيث كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه.

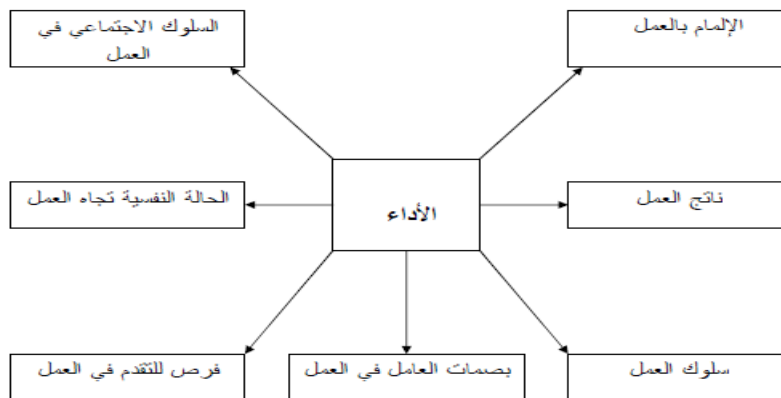
من خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، ومن الواجب عليه إتمامها تبعاً لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، فيتحقق رضاهم وبالتالي يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة والذي يساهم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

ثانياً- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

تتعدد هذه الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء من أهمها:¹

- (1) الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.
- (2) ناتج العمل: إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، "بصمات العامل في العمل".
- (3) سلوك العامل: إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى حفاظه وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بما من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟
- (4) السلوك الاجتماعي: مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، و تنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل.
- (5) الحالة النفسية: إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، و يتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
- (6) فرص التقدم: يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءته وإنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية ويمكن أن نلخص ذلك في الشكل رقم (06)

الشكل رقم (06): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 17.

¹ حدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004، ص: 40



المطلب الثاني: عناصر الأداء

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المستعمل المباشر إتباعه والتقيد به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين:¹

- القدرة على الأداء.
- الرغبة في الأداء.

كما هو موضح في العلاقة التالية:²

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} + \text{الرغبة}$$

أ - القدرة على الأداء:

فالقدرة تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن: القدرة = المعرفة + المهارة فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف أو العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها... أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة، فالموظف قد يكون ملما بخصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل، ولكن هذا ليس كافيا ليجعل منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

ب - الرغبة في الأداء:

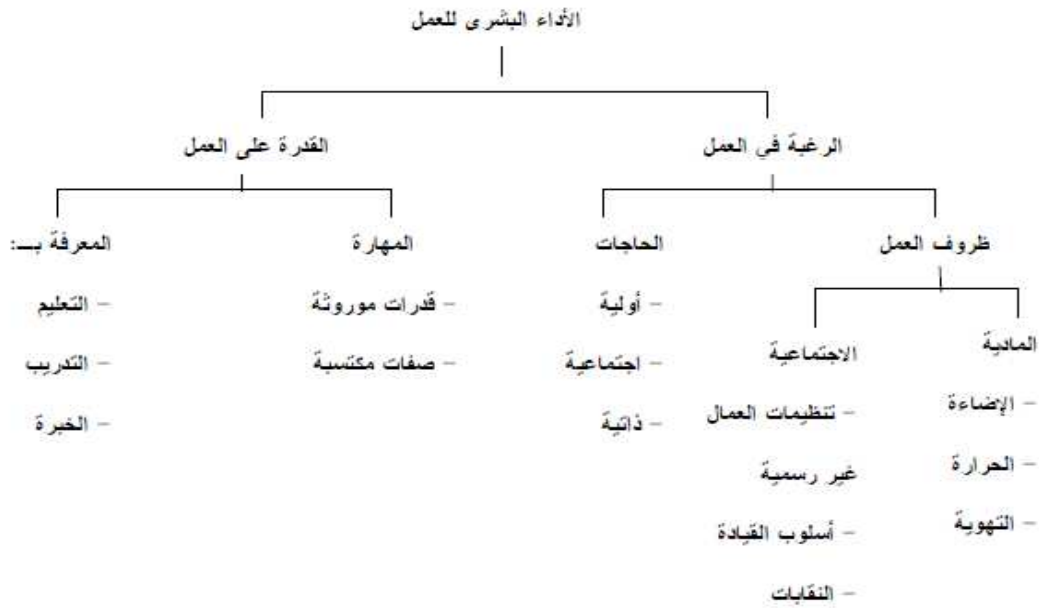
الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ نور الدين شنوي، مرجع سابق، ص: 16.

² علي محمد عبدالوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص: 256.



الشكل رقم (07): عناصر أداء الموظف.



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 39
فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل العنصرين الرغبة في العمل والقدرة على العمل.

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة...، كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية مثل الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف، الأكل، المأوى، الراحة، الحاجات الاجتماعية مثلا الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة. هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثية، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقايات أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها.

هناك من جعل محددات أو عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر هي:

- يعبر أداء الموظف عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في: الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

$$\text{أداء الموظف} = \text{الجهد المبذول} + \text{إدراك الدور الوظيفي} + \text{القدرات.}$$

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل و كذا درجة دافعيته لذلك، وهذا تحددته قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها.

وبتعبير آخر فالجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكتف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل، أما العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.



فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية: كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية:¹

- أن الخبرة تخفف من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.
- أن الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.
- أن الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

والعنصر الثالث يتمثل في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.²

إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلا: زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا... فلتحقيق مستوى مرض من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهود فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصها لقدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا الموظف منخفضا كذلك.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.

يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها العوامل البيئية والتي هي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، وأيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:³

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.
 - توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.
- ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

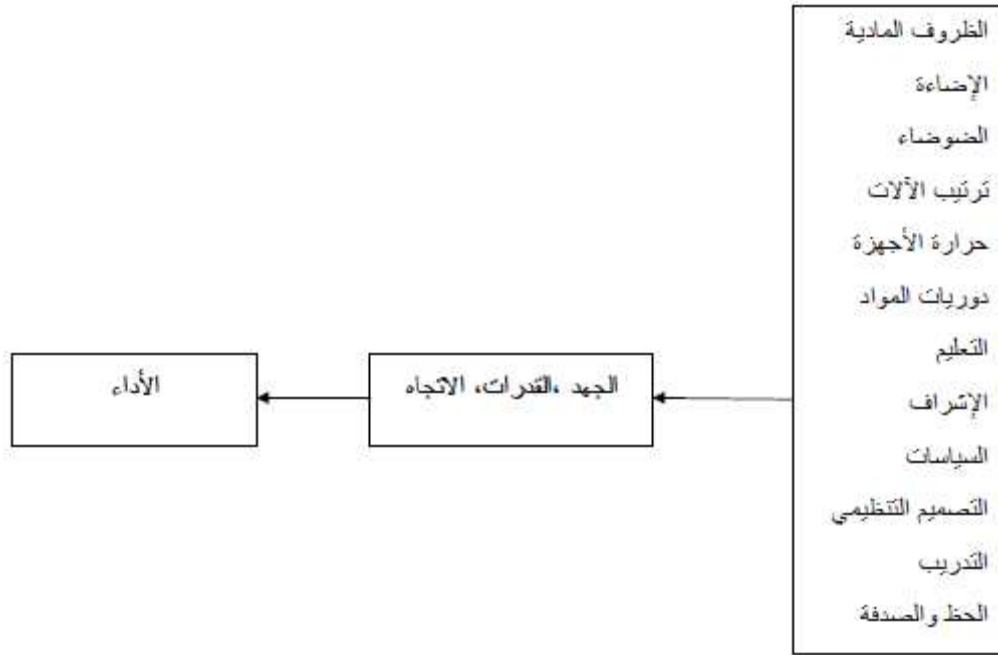
¹ بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 59-60.

² كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص: 216.

³ ايضولاح زهية، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص: 47.



الشكل رقم (08): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.

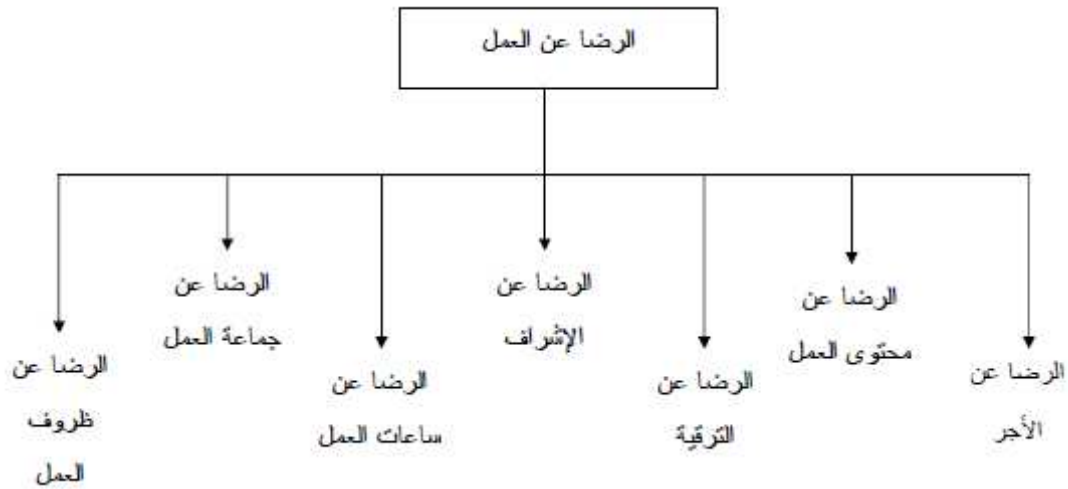


المصدر: راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص : 218.

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة هي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، و كل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر وتسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة.

أما العوامل التي تتحكم في الرضا يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم: (09) العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله.



ما يلاحظ من هذا الشكل أنه لكي يكون الموظف راض عن عمله لا بد أن يتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في: الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل، أي هذه العوامل هي التي تتحكم في مستوى رضا الموظف في المؤسسة والتي يمكن شرحها كما يلي:

1- الرضا عن الأجر: يعتبر الأجر مقابل للجهد الذي يبذله الموظف وتكلفة للمؤسسة، فيرى الباحثون ومن بينهم هرزبرج أن الأجر لا يمثل إلا مصدر لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، لكن الواقع يثبت عكس ذلك إذ أن الأجر المرتفع دليل على المكانة الاجتماعية المرموقة وبالتالي الاحترام من قبل الغير، كما نجد جوانب اجتماعية و معنوية. ويجب أن تكون سياسة الأجر محفزة وتنمي شعور الموظف بالرضا.

2 - الرضا عن محتوى العمل: تبرز علاقة محتوى العمل بالرضا كما يلي:

أ - درجة تنوع العمل: يؤدي التنوع في أداء العمل إلى عدم الملل النفسي، عكس التخصص الدقيق الذي دعا إليه أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

ب - درجة السيطرة الذاتية للموظف: كلما كانت هناك سيطرة وحرية من جانب الأفراد على العمل في اختيار طريقة وسرعة أدائها، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا، كما أن فرض نمط معين للأداء على الموظفين يؤدي إلى نوع من الاستياء والملل.

ج - استخدام الموظف لقدراته: يؤدي شعور الموظف باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لأن استخدام الموظف لقدراته يمثل حاجات تحقيق الذات وهو يمثل أعلى درجات الحاجات.

3 - الرضا عن الترقية: يسعى الموظف دائما إلى تحسين مستواه المادي ومكانته الاجتماعية، وتعتبر الترقية أهم وسيلة لذلك، ويمكن إظهار جانبين مهمين في عملية الترقية أي تحقيق لرغبة كامنة في النفس البشرية، وذلك بالنسبة للموظف وكنوع من أنواع الحوافز بالنسبة للمؤسسة.

4 - الرضا عن الإشراف: إن مهمة الإدارة توجيه الموظفين أثناء العملية الإنتاجية من أجل أداء فعال، ويمكننا التمييز بين نوعين من الإشراف، فهناك نوع من المشرفين الذين يركزون اهتمامهم على المرؤوسين، وذلك من أجل تنمية العلاقات الشخصية بينهم وبينهم، وتفهم أوضاع الموظفين وهو ما يؤدي إلى خلق جو الرضا في أوساط العمل، وهناك بعض المشرفين يركزون اهتمامهم على الإنتاج. ويعتبر الحافز المادي الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف المسطرة مع إهمال العلاقة الإنسانية، وعدم تفهم أوضاع الموظفين وبالتالي فإن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ترتفع في هذه الحالة رغم تحقق الأهداف.

5- الرضا عن ساعات العمل: ينبغي أن يحظى الوقت الذي يقضيه الموظف داخل المؤسسة باهتمام من إدارة المؤسسة، وذلك بتخطيط أوقات الراحة وجعلها ذات منفعة للموظفين، إذ أنه إذا كانت أهمية ومنافع أوقات الراحة قليلة، فإن ذلك سيؤثر سلبا على أوقات العمل وسيخلق شعور عدم الرضا للموظف، ويرى توماس: "أنه يمكن إدخال ما يسمى بتهيئة أوقات العمل من أجل التقليل من التغيب، ورفع الإنتاج في إطار ما يسمى بتسيير الموظفين لأوقاتهم اليومية".

6 - الرضا عن جماعة العمل: وحسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن جماعة العمل لها تأثير على مستويات الإنتاج سواء بالزيادة أو بالنقصان، كما أوضحته تجارب "الهاوثورن" ورضا الموظف عن جماعة العمل التي يعمل معها ناتج عن الانسجام والتفاعل والتفاهم بين مختلف أفراد الجماعة. ويتوقف التفاعل مع جماعة العمل على قوة حاجة الانتماء لدى الموظف، فإذا كانت قوية فإن ذلك يخلق درجة من الرضا عن هذه الجماعة والعكس صحيح.

7 - الرضا عن ظروف العمل: ويعتبر الاهتمام بظروف العمل من أول الاهتمامات التي انصبت عليها الدراسات في بداية القرن، وذلك بغية تحديد العلاقة بين ظروف العمل ومستوى الإنتاجية، فلقد اهتم العلماء بمتغيرات ظروف العمل (كالإضاءة،



الحرارة، الضوضاء، ووضعية الموظف أثناء العمل بالأداء الإنتاجي). فالعلاقة بين هذه المتغيرات والحالة النفسية للموظفين وعلى رضاهم والواقع يثبت أن سوء الظروف يؤدي إلى حالة عدم الرضا، وتظهر دلائلهم في ارتفاع مؤشرات التغيب وارتفاع معدلات الدوران.

وعلى المؤسسة أن تهتم بظروف العمل وتحسينها من أجل التقليل من التغيب والدوران، وهذا من أجل أن يرتفع الإنتاج وتزداد الأرباح.

المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين:

يخضع مفهوم الأداء إلى مختلف السياسات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أداء فعال وبشكل مرتفع للموظفين، حيث جذب الكثير من الباحثين في محاولات لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وهذا راجع إلى انعدام المعرفة بالعوامل التي تحده وعدم تفهم طبيعة التفاعل بينهما، كما يجب قياس الأداء لجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي، ووضع إجراءات لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل فعال.

المطلب الأول: محددات أداء الموظفين

سنورد بالتفصيل أهم محددات سلوك أداء الموظف في المؤسسة، بالعودة إلى نموذج Porter فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي:¹

أ- الجهد المبذول: وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء.

ب- القدرات والخصائص الفردية: يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرّب ليحصل عليها، وكذا الخبرات السابقة له والتي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن الموظف الذي يشعر بقدراته على العمل وكذا على أنه متحصن بخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط أيا كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهداً أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي: لا بد أن يكون الموظف على اطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ويمكن القول أنه يوجد ثلاثة محددات لأداء الموظفين في المؤسسة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء الموظف في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء. أي أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة مفادها أن:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

المطلب الثاني: أهمية قياس أداء الموظفين.

يمكن تبيان أهمية قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

1- الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل الموظف في الوظيفة التي يتناسب و قدراته.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 66



2- تقييم المشرفين والمدبرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي تتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور الموظفين أو نقصانها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقسيم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الموظف، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5- تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير التخصصي ومقياساً له، إذا أن الموظفين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمروسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.

7- اكتشاف الحاجات التدريبية: إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

8- يزود مسؤولي إدارات الموظفين بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين: مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة.

المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء الموظفين.

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية:¹

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.
- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض

¹ سهيلة عباس، محمد مرجع سابق، ص: 157.



أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء. إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموظفين.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين

قياس أداء الموظفين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ثم الحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، ودراسة رواتبهم ودرجاتهم، ومادام موضوع بحثنا يعالج نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تعريفها، وتحديد مفهومها وأهدافها وأهميتها، شروط الواجب توفرها فيها، إلى جانب معايير تقييم أداء الموظفين وطرق التقييم ثم التعرض إلى صعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين:

أولاً- تعريف تقييم أداء الموظفين:

إن الأسلوب الأساسي للرقابة على القوى العاملة داخل المؤسسة، يركز على نظام تقييم الأداء المنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة.

ونظرا لأهمية تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه، تعددت تعاريفه إذ عرف: " بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم والمطلوب".¹ ويعرفه الدكتور كامل بربر "تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".²

ويمكن تعريفه "بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".³

وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والموظفين أنفسهم. وإن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتشابك فيها كثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين، وبالمناخ السائد في التنظيم، وبحضارة المجتمع نفسه، ولهذا العملية جوانب متعددة منها ما يلي:⁴

- إن تقييم الأداء يرتبط باستمرار بالنتائج، أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها الموظفون في الوظيفة.
- إن تقييم الأداء يرتبط كذلك بسلوك الموظفين، أي بما يقوم به الموظفون لأحداث نتائج معينة.

¹ بلخيري سهام، عشيظ حنان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2012، ص: 88.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، 1996، ص: 188.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 338.

⁴ عبد البارى ابراهيم درة، مرجع سابق، ص: 259.



- إن سلوك الموظفين قد يكون سلوكا إيجابيا أو سلبيا، أي أن الموظفون قد يقومون بعمل ما أو يمتنعون عن القيام بذلك العمل، فإن ذلك يؤثر على النتائج التي تتحقق.

- إن تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه الموظفون في الوظيفة، ولكن تقييم الأداء قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي.

- إن عملية تقييم الأداء عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف المقيم، فقد يذهب الإنسان الذي يقيم إلى الاعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبتته مشرفه في نموذج تقييم الأداء عنه يعكس عدم صلاحيته للعمل ومن ثم فإنه إنسان غير نافع وغير منتج، وقد يغيب عن بال المشرف والموظف والمقيم أن إنسانا ما قد يقيم تقييما سلبيا في موقع ولكنه يبدي تفوقا في موقع آخر وبيئة أخرى، ومن ثم يكون تقييمه مرتفعا.

ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا نستخلص بان عملية تقييم الأداء تعتبر عملية تحديد أداء كل فرد من العاملين، خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

ثانيا- أهمية تقييم أداء الموظفين:

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

1- تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يقوم بتحديد السياسات التنظيمية التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

2- تطوير وتحسين الأداء:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 152.



4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

إننا لتقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم. وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

5- استخدام عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ. المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

ثالثا- أهداف تقييم أداء الموظفين:

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها:

1- التغذية الاسترجاعية:

يحتاج كل من الموظف والإدارة إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم، وتفيد مثل هذه البيانات في معرفة مدى التقدم أو التأخر في القدرة الأدائية للموظف من خلال سنوات عمله.

2- مراجعة الأجور:

اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فمنهم من قال أنه يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم، حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي، دون اقتحام المسائل المالية في عملية التقييم. ومنهم من قال أن الأجر وتحديدته ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة له، حيث أن ذلك من شأنه أن يكون حافز للتطوير والتجديد، وعلى أية حال فإن تدرج الأجور وتقييم الأداء يتأثر كل منها بالأخر.

3- التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل. وتشير التقديرات أن ما بين 80% إلى 90% من مشكلات الأداء، هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموظفين والعمل المطلوب.

كما أن تقييم الأداء يتيح التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل وبالتالي معالجته، إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.



رابعاً- الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم أداء الموظفين:

ومن بين الشروط نذكر ما يلي:¹

- 1- أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم.
- 2- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى تتم تطبيقها بجدارة.
- 3- أن تكون نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها.
- 4- أن تكون عملية التقييم مفهومة للموظفين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.
- 5- أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء.
- 6- يستلزم تدريب المسؤولين المختصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموظفين.

يتم تقييم أداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة، يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان:²

• العناصر.

• ومعدلات الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها: الإخلاص والتعاون، المواظبة على العمل، الحرص على الأدوات والآلات والمواد... إلخ. أما معدلات الأداء: فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكمية والجودة ومعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن توضيحها فيما يلي:³

- 1- المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
- 2- المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد.
- 3- المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو المزيج من النوعين السابقين، إذا بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ومهما يكن من شيء فإن ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة ومنها ما يلي:⁴

- يجب أن تكون المعايير معايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب أن تكون المعايير صادقة وذات ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقيم.
- يجب أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة.
- يجب أن تكون المعايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 64.

² صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص: 183.

³ كامل بربور، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص: 125.

⁴ راوية مجّد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص: 216.



- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن ينجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها.

وتدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام متعدد فيه المعايير، وليس معياراً واحداً أو عدد قليل منها. ومن جهة أخرى فإن اختيار معيار معين دون معيار آخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء، فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطاً بذلك الأداء، وإذا كان الهدف هو قياس القدرات الاتصالية الاجتماعية المستقبلية فإن هذا الجانب يجب أن تبرز في التقييم.

المطلب الثالث: الصعوبات التي يواجهها تقييم أداء الموظفين.

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:¹

1- عيوب تتعلق بنماذج ومعايير وعناصر القياس:

- عدم ملائمة معايير تقييم الأداء، غالباً ما يطلب من المشرف تقييم الموظف دون وجود معايير واضحة لتقييم الأداء، مما يخلق صعوبة في تعريف وتحديد معايير دقيقة للأداء.
- عدم التوازن والتكامل في المحتوى من خلال توزيع الأهمية النسبية فيما بين العناصر الأساسية للتقييم.
- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة في النموذج مما قد يجعل المشرفين غير مدركين بالمعايير التي يتضمنها النموذج المستخدم في التقييم لعجزها على إيجاد نتائج صحيحة عن مستوى أداء الموظف، نظراً لغموض المقاييس المستخدمة.

2- عيوب تتعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم:

- قد تنشأ بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين أنفسهم عند قيامهم بعملية التقييم، وتحدث بصورة مختلفة تؤثر على دقة وموضوعية نتائج التقييم لتمييزها بعدم الصدق أو الثبات في النتائج. وبالتالي تنعكس على مستوى كفاءة عملية التقييم ومصداقيتها، ونذكر منها:
- تأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين: كثيراً ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو المزاج وتظهر حينها يتولى عملية التقييم وبالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للموظف.
- نقص التجربة للمشرفين: يجب تدريبهم على المهارات السليمة كالملاحظة والتسجيل، والموضوعية لأن نجاح عملية التقييم مرهون بكفاءة المشرفين.
- التقصير في محاسبة المشرفين: إن عدم وجود أي نوع من المساءلة أو المحاسبة إدارياً بالنسبة للمشرفين القائمين بوضع تقارير تقييم أداء الموظفين تحت رئاستهم، قد يؤثر على نتائج التقييم.

3- عيوب تتعلق بالموظف الخاضع للتقييم:

- من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء الموظف في المؤسسة وجود صراعات بين الموظفين أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنشأ مثل هذه الصراعات عندما يكون الموظف على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه المشرف. كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى تؤثر على كفاءة وفعالية التقييم، ويمكن تصنيفها:

¹ نورالدين شنوبي، مرجع سابق، ص: 34.



- تأثير وإهمال العامل النفسي والاجتماعي للموظف: إذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالموظف عند تقييم مستوى أدائه قد تؤثر سلبا على تقدير كفاءته، فالقدرة على الاستماع للموظف والأخذ بعين الاعتبار جوانبه النفسية والاجتماعية عند التقييم يضمن للتقييم الموضوعية وبالتالي تحقيق أهدافه.
- تأثير عامل الجهالة والتعميم: قد يكون لإحدى الصفات التي يتميز بها الموظف سواء كانت الإيجابية أو السلبية أثر كبير على التقدير الكلي للموظف. وهذه الحالة تؤثر على الموضوعية أو العدالة بين الموظفين في المؤسسة وبالتالي صعوبة الحصول على تقدير فعلي لأداء الموظف.
- عدم إطلاع الموظف على تقرير كفاءته: إن صعوبة إطلاع العامل على المعلومات المسجلة عنه ضمن السجلات التي تعدها إدارة شؤون الموظفين التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم يؤثر ذلك على إمكانية تطورهم في المستقبل مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم.

4- عيوب تتعلق بالإدارة ونظام التقييم:

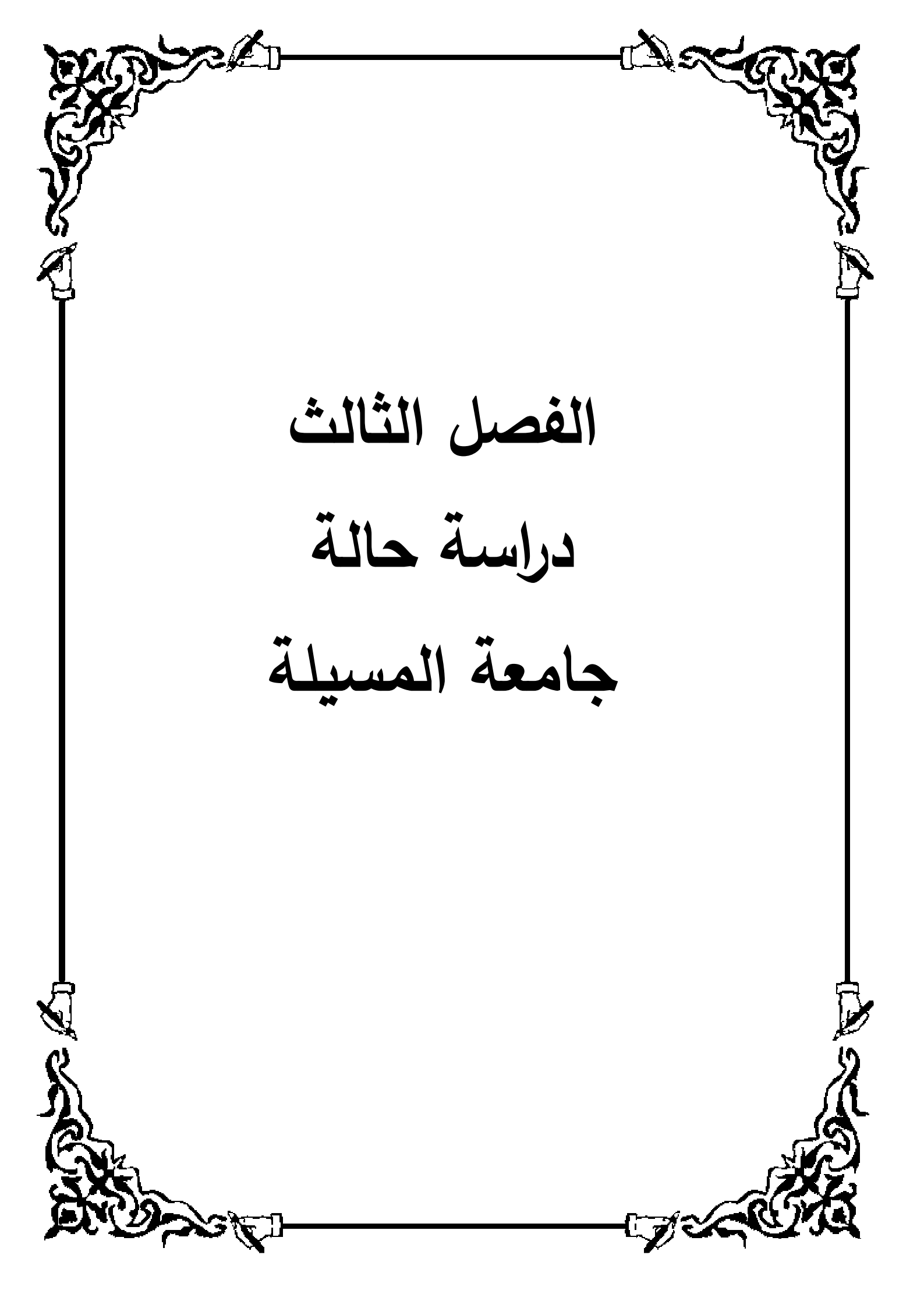
- قد يستعمل تقييم الأداء في حل مشاكل معينة كإعادة صياغة الأهداف وتعديلها أو في توزيع الحوافز أو الترقية في تدريب وتطوير الموظف، ويمكن حصر أهم هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:
- عدم وجود معايير وعناصر محددة وموضوعية لقياس الأداء تتفق مع طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها ونوعية الوظائف فيها.
 - صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم: يمثل الوقت الذي تتطلبه عملية تقييم الأداء عنصرا هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالاشتغال وبمجههم الشديد لاستغلال الوقت لصالحهم. فإذا كانت العملية تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها ويفصلون عدم المشاركة في أدائها.



خلاصة الفصل:

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية استراتيجية واقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي ثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال " أن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية". إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياساتها المختلفة. غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله، وإلى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، المكافآت، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين، لأنه على أساسه تبين قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء، الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم ويحقق رضاه الوظيفي، وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها لتحقيق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع.





الفصل الثالث
دراسة حالة
جامعة المسيية

تمهيد:

بعد تناولنا للدراسة النظرية لموضوع أثر الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية، نحاول في هذا الفصل دراسة واقع أثر الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة المسيلة بعد تحديد عدد أفراد العينة بالجامعة، تمت الدراسة في شكل ملاحظات بالاعتماد على الاستمارة و زيارات ميدانية وتوزيع الاستمارة على موظفي وأساتذة وإداريين وعمال بالجامعة لغرض معرفة انطباعاتهم حول كل ما يخص موضوع أثر الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية ودرجة اهتمامهم به وكيف يرون واقعه داخل الجامعة.

وسوف نتعرض للمباحث التالية:

1- التعريف بميدان الدراسة.

2- الاطار المنهجي للدراسة.

3- تحليل نتائج الدراسة.



المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تعتبر جامعة محمد بوضياف من الجامعات القديمة في الجزائر، بحيث تستقطب الطلاب من كل أرجاء الوطن وتوفر لهم التخصصات المطلوبة.

المطلب الأول: تقديم لجامعة المسيلة

أنشئت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985، من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية، و في عام 1992 أصبحت مركزا جامعيًا، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما، حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبرا يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1300 موظفا من متعاقدين ودائمين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1470 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 35274 طالبا. كما تتوفر الجامعة على الهياكل البيداغوجية التالية:



الجدول رقم (02): ملخص للهيكل البيداغوجية 2018-2019

القدرة الحقيقية	العدد	الهيكل البيداغوجية
14560	70	المدرجات
16476	444	قاعات الدروس - الأعمال الموجهة - الأعمال التطبيقية
2949	149	المخابر
1195	51	قاعات الرسم - الورشات
5353	36	قاعات الإعلام الآلي - الأنترنت
600	22	قاعات السمعى البصري - السينما - العرض
108	6	مخابر اللغات
	207	مكاتب الأساتذة
	513	مكاتب الإدارة
2250	7	المكتبات وقاعات القراءة
	2	قاعات الحسابات
1250	3	قاعات المحاضرات - مسمع

والجداول التالية تبرز مختلف الإحصائيات الخاصة بالجامعة للموسم الجامعي 2018-2019.

جدول رقم (03): عدد الأساتذة



المجموع	الأجانب	الجزائريون	الأساتذة الدائمون
135	0	135	أستاذ التعليم العالي
420	0	420	أستاذ محاضر صنف أ
79	0	79	أستاذ محاضر صنف ب
484	1	483	أستاذ مساعد صنف أ
178	0	178	أستاذ مساعد صنف ب
03	0	03	معيد
1370	1	1469	المجموع

المصدر: الموقع الرسمي لجامعة المسيلة، 13-05-2019 / <http://www.univ-msila.dz/ar>

جدول رقم (04): عدد الطلبة

مسجلون جدد	مسجلون جدد	مسجلون جدد
6125	24043	طالبات ليسانس (نظام ل م د)
2616	11231	طالبات الماستر 2018- 2019

المصدر: الموقع الرسمي لجامعة المسيلة، 13-05-2019 / <http://www.univ-msila.dz/ar>

جدول رقم (05): عدد المقاعد البيداغوجية و نسبة الاستغلال



الموقع	عدد المقاعد البيداغوجية	قدرة الاستيعاب	عدد الطلبة	نسبة الاستغلال
وسط المدينة	19217	28825	16972	%88
القطب الجامعي	17000	25500	12657	%74.5
المجموع	36217	54325	29629	%81.9

المصدر: الموقع الرسمي لجامعة المسيلة، 13-05-2019 / <http://www.univ-msila.dz/ar>

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأهم إداراتها

تخضع جامعة المسيلة على غرار غيرها من الجامعات لأحكام مرسوم تنفيذي رقم 299-50 المؤرخ في 16 أوت 2005، والمتتم والمعدل للمرسوم التنفيذي رقم 93-178 المؤرخ في 19 جويلية 1993، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-479 المؤرخ في ديسمبر والمتضمن القانون الأساسي النموذجي.

أولا: مهام جامعة المسيلة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي تتولى الجامعة مهام التكوين العالي والبحث العلم والتطوير التكنولوجي في مجال

التكوين العالي تتمثل المهام الأساسية للمركز فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل .

أما في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمثل مهامه فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

ثانيا: أهم إدارات جامعة المسيلة: تتضمن الجامعة عدة إدارات أهمها:

1- الأمانة العامة:



- مصالح ومهام الأمانة العامة:

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين مكلفة بـ :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

و هي تشمل المصالح التالية :

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة مكلفة بـ :

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.



- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- وهي تشمل المصالح التالية :
- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.

-المديرية الفرعية للمالية وا سبة مكلفة بـ:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة وتنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- تحسين محاسبة الجامعة.

و هي تشمل المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية مكلفة بـ:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لصالح الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وهي تشمل المصالح التالية:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي

في التدرج:



تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج بما

يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
 - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد من مخطط تنمية الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
 - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
 - السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
 - ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها.
- وتشمل المصالح الآتية:
- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
 - مصلحة الشهادات والمعادلات.

3- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي

فيما بعد التدرج:

تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد

التدرج ب:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - متابعة أنشطة البحث لوحدها ومخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
 - القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.
 - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- وتشمل المصالح التالية :
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
 - مصلحة التأهيل الجامعي.
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتتمين نتائجه.

4- نيابة مديرية الجامعة مكلفة بالمسائل المتعلقة بالتنشيط والترقية العلمية والتقنية والعلاقات الخارجية:



- تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- وتشمل المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

5- نيابة مديرية الجامعة مكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه:

- تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- تشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

أما في الجانب البيداغوجي:

فتتكون الجامعة من 07 كليات ومعهدين وهي كالتالي:

أولا: الكليات



1- كلية العلوم وتضم 05 أقسام وهم:

- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- قسم الكيمياء.
- قسم الكيمياء الحيوية والبيولوجيا الدقيقة.
- قسم العلوم الفلاحية .
- قسم الفيزياء.

2- كلية التكنولوجيا وتضم 04 أقسام:

- قسم الهندسة المدنية.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الإلكترونيك.
- قسم الهندسة الكهربائية.
- قسم الري.

3- كلية الرياضيات والإعلام الآلي ويضم 03 أقسام:

- قسم الإعلام الآلي .
- قسم الرياضيات.
- جذع مشترك.

4- كلية الآداب واللغات تضم 06 أقسام وهم:

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم الآداب واللغة الفرنسية.
- قسم الآداب واللغة الانجليزية.

5- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تضم 04 أقسام وهم:

- جذع مشترك.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم علوم المالية والمحاسبة.



6- كلية الحقوق تضم 03 أقسام وهم:

- قسم الحقوق.

- قسم العلوم السياسية.

7- كلية العلوم الإنسانية تضم 07 أقسام:

- قسم العلوم الاسلامية.

- قسم التاريخ.

- قسم الفلسفة.

- قسم علم الاجتماع.

- قسم علم النفس.

- قسم علوم الإعلام والاتصال.

- الجذع المشترك علوم انسانية.

- الشريعة.

ثانيا: المعاهد:**1-معهد تسيير التقنيات الحضرية**

- قسم تسيير المدينة.

- قسم الهندسة الحضرية.

- قسم القاعدة المشتركة.

2-معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

- قسم التدريب الرياضي.

- قسم التكوين القاعدي المشترك.

- قسم الإعلام والاتصال الرياضي.

- قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

- قسم النشاط الرياضي المكيف.

- قسم التربية البدنية.

ثالثا: مخابر البحث

بالإضافة إلى مخابر البحث:

- مخبر سيميولوجيا المسرح بين النظرية والتطبيق.

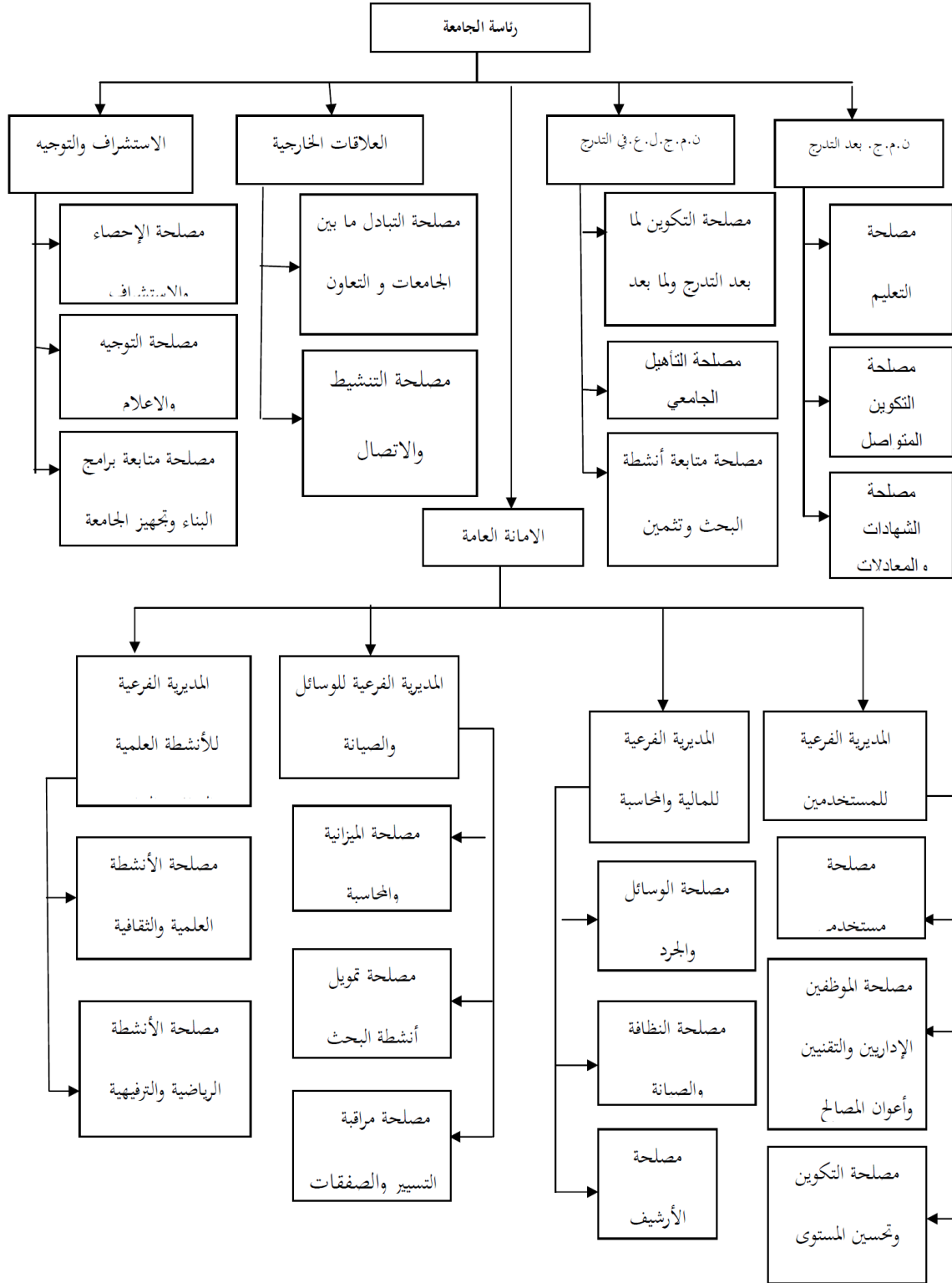


- مخبر المدينة، البيئة، المجتمع والتنمية المستدامة.
- مخبر المهارات الحياتية.
- مخبر فيزياء المواد وتطبيقاتها.
- مخبر الهندسة الكهربائية.
- مخبر التقنيات الحضرية والعمرائية.
- مخبر النظام العضوي والكيمياء النباتية.
- مخبر فيزياء وكيمياء المواد.
- مخبر الرياضيات البحتة والتطبيقية.
- مخبر المواد وميكانيك المنشآت.
- مخبر المواد الغير عضوية.
- مخبر الدراسات التاريخية والسياسيولوجيا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- مخبر الدراسات في العلوم التجارية.
- مخبر تنمية الجيو مواد.
- مخبر الاتصال والمجتمع.
- مخبر التعلم والتحكم الحركي.
- مخبر تحليل الإشارات والأنظمة.
- مخبر التحليل الدالي والهندسة الفضائية.
- مخبر علم نفس الصحة والنمو.
- مخبر الشعرية الجزائرية.
- مخبر الدراسات اللغوية النظرية والتطبيقية.
- مخبر الدراسات والبحث في الثورة الجزائرية.
- مخبر استراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر.
- مخبر أبحاث العلوم السياسية الجديدة.
- تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء.
- مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة.



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالب.



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أداؤها، مجتمعتها وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات، والمعلومات، وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي (20 v).

المطلب الأول: منهج الدراسة، أداؤها، مجتمعتها و عينتها.

1- منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

2- أداة الدراسة:

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

أ. القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، الاقدمية، الصنف و الحالة المدنية)

ب . القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 17 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على 10 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم:(06): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

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



3- مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والبالغ 2670 عامل، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 200 عاملاً، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 190 استبياناً. وقد شملت العينة كل من:

- الاساتذة الإداريين.

- الاساتذة.

- الإداريين.

- العمال.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات**1- مصادر جمع البيانات:**

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ. **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع

البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية)



- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم، استخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

- الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد، ويلاحظ بأنه كلما كانت نسبة $\frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{المتوسط الحسابي}}$ أقل من 0.3 فهذا يعني أن الإجابات متجانسة، وإذا كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباينة.

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- معامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.

- تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط أبعاد الرضا الوظيفي وبعد الأداء من جهة أخرى.

- الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم "ليكرت"، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \text{الأهمية النسبية} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

ومنه ينقسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات متساوية قيمة كل مستوى هي 1.33، ليصبح لدينا ثلاث مجالات هي:

المجال الأول: مستوى الأهمية المنخفضة محصور بين 1 و 2.33.

المجال الثاني: مستوى الأهمية متوسط من 2.34 و 3.66.

المجال الثالث: مستوى الأهمية مرتفع تقع بين 3.67 و 5.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة و دقتها.

1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة هو مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وللتحقق من درجة ثبات الاستبيان قمنا بإجراء دراسة على العينة وهذا للتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال حساب قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة والذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي لا يتأثر أو ينقص معامل الثبات بحذفها هي عبارة جيدة لا يتم الاستغناء عنها والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها بشكل كبير ومؤثر يمكن حذفها لكي لا تتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمعة موضوع القياس والجدول التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (07): نتائج اختبار الثبات.

رقم	العبارات	قيمة ألفا كرونباخ اذا ما حذفت العبارة
1	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	0,993
2	الاجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي	0,992
3	سياسة الاجور المتبعة عادلة	0,992
4	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة	0,992
5	سبق و ان تلقيت مكافآت	0,993
6	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة	0,992
7	انا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها	0,992
8	الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة	0,992
9	ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي	0,992
10	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	0,992
11	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	0,992
12	وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	0,992
13	يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	0,993
14	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	0,993
15	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل	0,992



0,992	مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير	16
0,992	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية	17
0,993	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	18
0,993	اقوم بتأدية الاعمال بكفاءة و فعالية	19
0,993	اراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة الي	20
0,992	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	21
0,992	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	22
0,992	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	23
0,992	أنا مستعد و جاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	24
0,992	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	25
0,992	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	26
0,992	اجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	27
0,992	قيمة ألفا كرونباخ الكلية بدون حذف اي عبارة	

المصدر: من إعداد الطالب



يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الاعتماد على قيمة ألفا كرونباخ اذا ما حذفت العبارة للتحقق إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة من العبارات بالتتابع، حيث كانت القيم في الجدول منحصرة كلها ما بين 0,992 و 0,993، وهي لا تتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس بحيث ان قيمة ألفا كرونباخ الكلية بدون حذف اي عبارة تساوي 0,992، و بالتالي تم اعتماد كل عبارات الاستبيان و لم يتم حذف أي عبارة.

2- مدق أداة الدراسة (مدق الاستبيان).

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث نعلم على ما يلي:

أ. **مدق 1 توى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها أساتذة مختصين في المجال وطلب إليهم دراسة الأداة وابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية. وقد تمت دراسة ملاحظات الاساتذة واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. **مدق 1 ك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,996) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه. والجدول التالي نقيس فيه معاملات الثبات ومعاملات الصدق لأبعاد ومحاور الاستبيان، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (08): معاملات الصدق والثبات.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الرضا الوظيفي	الاجر و المكافآت	0,976	0,988
	الترقيات	0,957	0,978
	الاستقرار الوظيفي	0,971	0,985
	ظروف و بيئة العمل	0,942	0,970
	المجموع	0,990	0,995
الاداء الوظيفي	10	0,982	0,991
الاستبيان ككل	27	0,992	0,996

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال هذا الجدول رقم (08) نلاحظ أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,996) وهو معامل صدق جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء لدى الموظفين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، سنعرض فيما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات متمثلة في (الجنس، السن، الأقدمية، الصنف و الحالة المدنية).

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

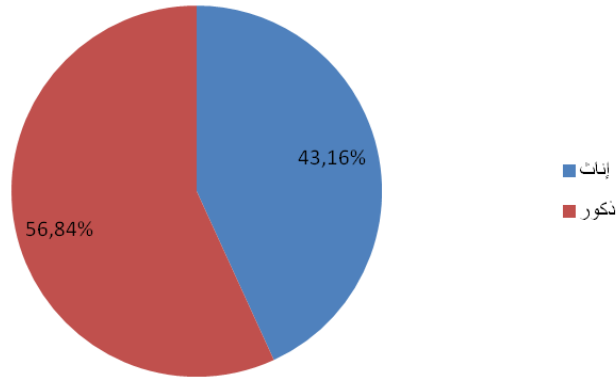
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43,16%	82	أنثى
56,84%	108	ذكر
100%	190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.



الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب.

يظهر من الجدول رقم (09) أن 43,16% إناث، و 56,84% ذكور من مجموع أفراد عينة البحث .

2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

يتراوح سن أفراد العينة ما بين (22-60) سنة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

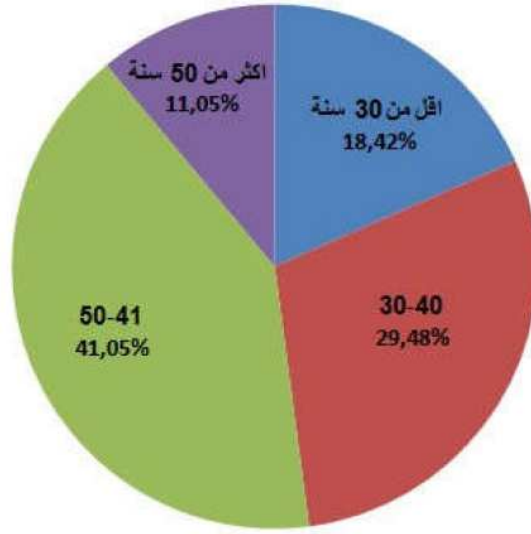
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
18,42%	35	أقل من 30 سنة
29,48%	56	30-40
41,05%	78	41-50
11,05%	21	أكثر من 50 سنة
100%	190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن فئة 51-41 احتلت أعلى نسبة بواقع 41,05 %، في حين نسبة الفئة العمرية 30-40 بلغت 29,48 % أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 18,42 % وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بلغت 11,05 %، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين هم من متوسطي السن في غالبيتهم.

و من خلال المعطيات يظهر متغير السن على التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، و هذا ما يفسره مدى اعتماد المؤسسة على فئة متوسط السن، الذي يكون فيها الفرد يملك عنصر الخبرة و القوة الذي يحتاجه للعمل و الذي يعود عليها بالنفع.

3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

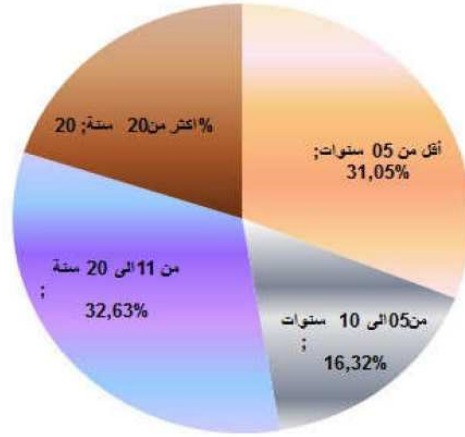
تم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية إلى 04 فئات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	59	31,05%
10-05	31	16,32%
20-11	62	32,63%
أكثر من 20 سنة	38	20%
المجموع	190	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (11) وعند التدقيق في الأقدمية المهنية لدى عينة البحث نجد أن 31,05% منهم تقل خبرتهم عن 05 سنوات بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم في المجال 10-05 16,32%، في حين نجد أن 32,63% من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال 11-20، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم أكثر من 20 سنة فقد حددت نسبتهم ب 20% من مجموع الأفراد عينة البحث، و عليه فإن أغلب موظفي جامعة محمد بوضياف خبرتهم أقل من 20 سنة.

4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الاجابة المحصل عليها موضحة فيما يلي:

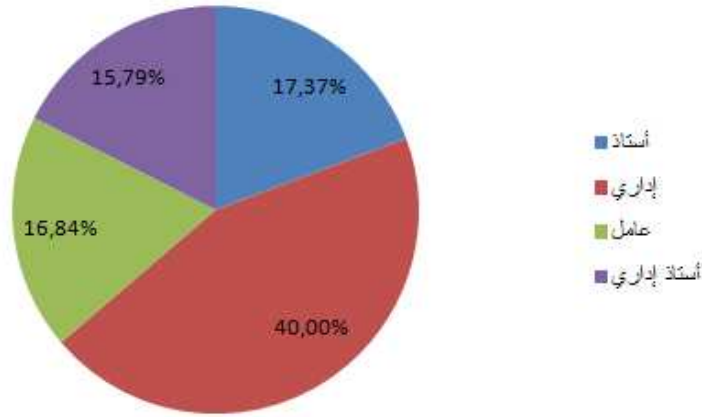
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المهنة.

النسبة المئوية %	التكرار	الصف الوظيفي
17,37%	33	أستاذ
40%	76	إداري
16,84%	32	عامل
25,79%	49	أستاذ إداري
100%	190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.



الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المهنة.



المصدر: من إعداد الطالب.

وفيما يخص مجال المهنة فبين الجدول رقم (12) فإن غالبية أفراد عينة البحث إداريين حيث بلغت نسبتهم 40 % في حين بلغت نسبة الأساتذة الإداريين 25,79 % و كذلك نسبة أفراد العينة الذين يعملون أساتذة 17,33 % اما نسبة العمال المهنيين هي 16,84 % . هذا ما يدل على أن عينة الدراسة متنوعة من حيث المستويات الوظيفية.

5- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

الاجابة المحصل عليها موضحة فيما يلي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
67,89%	129	مسؤول عن اسرة
32,11%	61	غير مسؤول عن اسرة
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.



الشكل رقم (15): توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية.



المصدر: من إعداد الطالب.

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن 67,89 % من عينة الدراسة مسؤولين عن أسرة، و 32,11 % غير مسؤولين عن أسرة، وهذا يعني أن فئة المسؤولين عن أسرة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان.

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير الرضا الوظيفي في أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية و درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

1- الرضا الوظيفي:

يتكون من 17 عبارة و يندرج تحت هذا المجال 04 أبعاد وهي: الأجور والمكافآت، الترقيات، الاستقرار الوظيفي، ظروف و بيئة العمل.

أ. تحليل نتائج بعدالأجور والمكافآت: لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة لبعء الأجر و المكافآت.

رقم	العبارات	استجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
1	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	71	98	12	9	/	1,78	0,763	منخفضة
		%37,37	%51,58	%6,31	%4,74	/			
2	الاجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي	68	52	42	26	2	2,17	1,095	منخفضة
		%35,79	%27,37	%22,11	%13,68	%1,05			
3	سياسة الاجور المتبعة عادلة	51	58	48	30	3	2,35	1,086	متوسطة
		%26,84	%30,53	%25,26	%15,79	%1,58			
4	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة	68	64	50	8	/	1,99	0,891	منخفضة
		%35,79	%33,68	%26,32	%4,21	/			
5	سبق و ان تلقيت مكافآت	72	80	6	19	13	2,06	1,196	منخفضة
		%37,89	%42,11	%3,16	%10	%6,84			
6	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة	25	65	67	21	12	2,63	1,050	متوسطة
		%13,16	%34,21	%35,26	%11,05	%6,32			
		المتوسط الكلي للبعء					2,16	0,968	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالب.

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعء الاجور و المكافآت حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على الأجر و المكافآت الممنوحة لهم وذلك بمتوسط كلي قدره 2,16 أي مستوى أهمية منخفضة ومستوى الانحراف المعياري قدره 0,968 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين 1,78 و 2,63 ويمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 1,78 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و الذي يدل على عدم قدرة الاجور على تأمين حياة كريمة للعاملين.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 2,17 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان العاملين غير موافقين على فقرات هذه العبارة، حيث اصبحت الاجور لا تسد الحاجيات الاساسية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 2,35 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، وهذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان سياسة الاجور المتبعة غير عادلة.



- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 1,99 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان الاجر لا يتوافق مع مستوى معيشة العاملين.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 2,06 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على عدم تلقي العاملين للمكافآت للأداء المميز.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 2,63 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير راضين او غير متأكدين على ان المكافآت تمنح على اساس معايير واضحة و عادلة.

ما يفسر هذه النتائج أن هناك عدم رضا عن الاجر و المكافآت و بالتالي عن الراتب ككل، ما يعني انهم يتقاضون أجر معتبر نوعا ما ولا يتحصلون على مكافآت أو انها غير كافية، و بالتالي فلا بد من المؤسسة و تفهم دوافع الأفراد وحاجيته و مراجعة نظام الاجور والمكافآت لجميع الفئات و الاصناف.

ب. تحليل نتائج بعد الترقيات: لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد ايضا موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): اجابات افراد العينة لبعء الترقيات.

رقم	العبارات	استجابات افراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
7	انا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها	66	62	55	7	/	2,02	0,888	منخفضة
		%34,74	%32,63	%28,95	%3,68	/			
8	الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة	42	71	45	24	8	2,39	1,092	متوسطة
		%22,11	%37,37	%23,68	%12,63	%4,21			
9	ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي	24	33	56	41	36	3,17	1,278	متوسطة
		%12,63	%17,37	%29,47	%21,58	%18,95			
		المتوسط الكلي للبعء					2,53	1,054	متوسطة

المصدر: من إعداء الطالب.

من الجدول أعلاه ومن خلال إجابات أفراد العينة لبعء الترقيات نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين او محايدين على الترقيات وذلك بمتوسط كلي قيمته 2,53 أي أن مستوى الاهمية متوسطة و مستوى الانحراف المعياري قدره 1,054 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.



- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 2,02 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير راضين عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 2,39 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3,17 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي.

ما يفسر هذه النتائج أن هناك عدم رضا عن الترقيات و آلياتها و ايضا غير متأكدين لكن لا ننسى ان هناك نسبة قليلة ابدت رضاها، و هذا يرجع الى الاختلاف في آليات الترقية بين الفئات المهنية او الاصناف في الفئة الواحدة، لذا فان آليات الترقية غير مرضية لغالبية الفئات و الاصناف في المؤسسة.

و بالتالي فلا بد من مراجعة القوانين الاساسية لكل فئة و لكل صنف حتى يكون هناك رضا عن آليات الترقيات من جميع الفئات و الاصناف.

ج. تحليل نتائج بعد الاستقرار الوظيفي: لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): اجابات افراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي.

رقم	العبارات	استجابات افراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
10	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	46	55	40	28	21	2,59	1,301	متوسطة
		%24,21	%28,95	%21,05	%14,74	%11,05			
11	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	39	46	43	12	/	2,22	0,954	منخفضة
		%27,86	%32,86	%30,71	%8,57	/			
12	وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	42	49	42	34	23	2,72	1,318	متوسطة
		%22,11	%25,79	%22,11	%17,89	%12,10			
		المتوسط الكلي للبعء					2,51	1,169	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي بحيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متفاوتة ما بين غير الموافقة و غير التأكيد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره 2,51 أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره 1,169 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.



- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 2,59 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 2,22 و مستوى الاهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير راضين عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي 2,72 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان وظائفهم تمنحهم تقديرا من الآخرين.

ما يفسر هذه النتائج أن هناك تفاوت في الرضا بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالجامعة فهناك مجموعة ابدت عدم رضاها و مجموعة اخرى ابدت غير تأكدها من الاستقرار الوظيفي و نسبة قليلة ابدت رضاها، وهذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة او الى ظروف العمل الغير مشجعة داخل المؤسسة.

و بالتالي فلا بد على الجامعة الاخذ بجميع الجوانب التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي و اعطاء الحلول اللازمة.

د. تحليل نتائج بعد ظروف و بيئة العمل: لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد هي الاخرى موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): اجابات افراد العينة لبعده ظروف و بيئة العمل.

رقم	العبارات	استجابات افراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
13	يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	3	10	15	132	30	3,93	0,766	مرتفعة
		%1,58	%5,26	%7,90	%69,47	%15,79			
14	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	3	19	21	124	23	3,76	0,849	مرتفعة
		%1,58	%10	%11,05	%65,26	%12,11			
15	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل	76	52	16	42	4	2,19	1,237	منخفضة
		%40	%27,37	%8,42	%22,11	%2,10			
16	مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير	63	57	31	32	7	2,28	1,196	منخفضة
		%33,16	%30	%16,32	%16,84	%3,68			
17	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية	37	46	61	37	9	2,66	1,138	متوسطة
		%19,47	%24,21	%32,11	%19,47	%4,74			
	المتوسط الكلي للبعد						2,96	0,950	متوسطة



المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعده ظروف و بيئة العمل حيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متفاوتة ما بين الموافقة، غير الموافقة و غير التأكد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره 2,96 أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره 0,950 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 13 يساوي 3,93 و مستوى الأهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان العمل يتم فيما بينهم وفق التعاون المتبادل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 يساوي 3,76 و مستوى الأهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان هناك علاقة ودية مع المسؤولين .

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 15 يساوي 2,19 و مستوى الأهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين لا يعتبرون ان لديهم اوقات للراحة اثناء ساعات العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 يساوي 2,28 و مستوى الأهمية منخفضة، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين لا يشعرون بارتياح أثناء ممارستهم لوظائفهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 17 يساوي 2,66 و مستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان المؤسسة توفر لهم مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية.

ما يفسر هذه النتائج بالنسبة للعلاقة بجماعة العمل و العلاقة مع المسؤولين هناك رضا و بالتالي هناك انسجام و تناسب بين العمال فيما بينهم و بين المسؤولين، اما بالنسبة لنتائج لأوقات الراحة الممنوحة و ملاءمة مكان العمل فهناك عدم رضا و هذا يرجع الى طبيعة العمل في القطاع الجامعي اما بالنسبة بعدم ملاءمة مكان العمل فهذا مشكل تعاني منه الكثير من المؤسسات، اما بالنسبة لمناخ العمل مستوى الرضا متوسط و هذا التفاوت في الرضا راجع للاختلاف في طبيعة العمل من مصلحة الى اخرى و كذلك اختلافه ما بين الفئات والاصناف.

و بالتالي فلا بد على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف و بيئة العمل بالاعتماد أكثر على الدراسات و العلوم الحديثة و التي تعطي حلول فعالة.

2- الأداء الوظيفي:

يتكون من 10 عبارات، و هي تدور حول بعد الاداء و عملية تقييم الاداء، ويمكن توضيح نتائج هذا التحليل في الجدول التالي:



الجدول رقم (18): اجابات افراد العينة لبعء الاداء و تقييم الاداء.

رقم	العبارات	استجابات افراد العينة					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
18	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	67	84	39	/	/	0,734	مرتفعة
		%35,26	%44,21	%20,53	/	/		
19	اقوم بتأدية الاعمال بكفاءة و فعالية	80	93	14	3	/	0,679	مرتفعة
		%42,10	%48,95	%7,37	%1,58	/		
20	اراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة الي	129	59	2	/	/	0,494	مرتفعة
		%67,90	%31,05	%1,05	/	/		
21	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	57	62	50	15	6	1,059	مرتفعة
		%30	%32,63	%26,32	%7,89	%3,16		
22	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	67	59	49	13	2	0,989	مرتفعة
		%35,27	%31,05	%25,79	%6,84	%1,05		
23	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	60	85	17	17	11	1,129	مرتفعة
		%31,58	%44,73	%8,95	%8,95	%5,79		
24	أنا مستعد و جاهز ولدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	64	69	24	27	6	1,138	مرتفعة
		%33,68	%36,32	%12,63	%14,21	%3,16		
25	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	49	67	39	21	14	1,193	متوسطة
		%25,79	%35,26	%20,53	%11,05	%7,37		
26	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	42	61	35	32	20	1,287	متوسطة
		%22,10	%32,11	%18,42	%16,84	%10,53		
27	احد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تخزني و تدفني للعمل بكفاءة	76	69	32	9	4	0,973	مرتفعة
		%40	%36,32	%16,84	%4,74	%2,10		
مرتفعة	المتوسط الكلي للبعء	0,923	3,96					

المصدر : من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن هناك أداء عال داخل المؤسسة بدرجة أهمية مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر ب 3,96 و انحراف معياري 0,923 أي أن اجابات عينة الدراسة متجانسة الى حد كبير . كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين 3,38 و 4,67 و يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 18 يساوي 4,15 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على ان العاملين يلتزمون او يحاولون الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة للعمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 19 يساوي 4,32 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يقومون او يحاولون تأدية اعمالهم بكفاءة وفعالية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 20 يساوي 4,67 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يعملون على مراعاة التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة اليهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 21 يساوي 3,78 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يحاولون عدم الاعتماد على الآخرين في إنجاز أعمالهم و يحرصون أكثر على تحسين مستوى أدائهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 22 يساوي 3,93 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان عدم الاهتمام بهم يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 23 يساوي 3,87 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يعتبرون ان الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة تساهم في تطوير أدائهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 24 يساوي 3,83 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين على اتم الاستعداد و الجاهزية ولديهم الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 25 يساوي 3,61 و ان مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين بتأثير نظام العقوبات على تطوير أدائهم وتحسينه.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 26 يساوي 3,38 و مستوى الاهمية متوسطة، مما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين غير متأكدين من ان المؤسسة تركز على أدائهم وليس على الأخطاء التي يرتكبونها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 27 يساوي 4,07 و مستوى الاهمية مرتفعة، مما يدل على ان افراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة و هذا يدل على ان العاملين يجدون ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بكفاءة.



ما يفسر هذه النتائج ان العاملين بالمؤسسة يلتزمون بالأداء الجيد او يحاولون تحسينه و هم يعملون اكثر للحصول على تقييم للأداء يكون يتوافق مع جهودهم و يزيد من رضاهم.

و بالتالي فلا بد على المؤسسة المحافظة على الاداء الجيد للعاملين او العمل على تحسينه و هذا من خلال الزيادة من درجة الرضا لدى العاملين من خلال تقديم الحوافز و تحسين ظروف العمل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

من أجل معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي، تم استخدام معامل الارتباط لاختبار الفرضيات، و معامل التحديد لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي ، و تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات أخرى فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والأجور والأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات و والأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ظروف و بيئة العمل و الأداء.

و يمكن توضيح هذا الارتباط باختبار الفرضيات الفرعية من خلال مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين ابعاد الرضا و بعد الاداء.

		المكافآت والأجور	الترقيات	الاستقرار الوظيفي	ظروف و بيئة العمل
الاداء	معامل الارتباط	0,877	0,938	0,917	0,949
	مستوى المعنوية	0,01	0.01	0.01	0.01

المصدر: من إعداد الطالب.

أ. الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ارتباط بين الأداء والأجور والمكافآت عند مستوى المعنوية ألفا 0.01 حيث

تقدر ب 0,877 وهي علاقة طردية موجبة قوية أي أن لها دلالة إحصائية، ومن هذا نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

ب . الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ارتباط بين الأداء و الترقيات عند مستوى المعنوية ألفا 0.01 حيث تقدر ب

0,938 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية ، ومن هذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.



ج . الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ارتباط بين الأداء و الاستقرار الوظيفي عند مستوى المعنوية ألفا 0.01 حيث تقدر ب 0,917 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية، ومن هذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

د . الفرضية الفرعية الرابعة : هناك علاقة ارتباط بين الأداء و ظروف و بيئة العمل عند مستوى المعنوية ألفا 0.01 حيث تقدر ب 0,938 وهي علاقة طردية موجبة قوية جدا أي أن لها دلالة إحصائية من هذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

في ضوء ما تقدم من نتائج معاملات الارتباط يمكن تأكيد الفرضية ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء، حيث أنه يوجد ارتباط بين الرضا الوظيفي و أداء المورد البشري وهذا ما يؤدي إلى تأثير الاول على الثاني، و يمكن تأكيد ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): مصفوفة الارتباط بين الرضا الوظيفي و اداء الموارد البشرية.

		اداء المورد البشري
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0,931
	مستوى المعنوية	0,01

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء عند مستوى المعنوية 0.01 اي كلما زاد الرضا الوظيفي اثر ذلك على الأداء بالارتفاع.



خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل عرضاً للمؤسسة المستقبلية و للإطار المنهجي للدراسة و كذلك عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و التي تهدف أساساً إلى إبراز تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية في جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة. وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من افراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الايجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالجامعة بجانبه المادي و المعنوي و إن كانت بعض الردود الايجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبي، أين يجعل أثر الرضا الوظيفي على الأداء فعال، مما يؤكد التأثير المرتفع للرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.





الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة:

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة، و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها .و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء والتزام الافراد بتحقيق أهداف المنظمة.

و من اجل تفعيل المورد البشري و الاستفادة من قدراته و طاقاته الى احسن النتائج، دفعت تحديات بيئة اعمال المنظمة الى تفهم دوافعه المتباينة و كيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، و ادى الباحثين الى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام. وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الاداء الوظيفي للموارد البشرية، وقد اخترنا جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا.

النتائج:

1- النتائج النظرية:

- يعتبر المورد البشري من اهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- 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.
- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.
- الرضا الوظيفي ما هو الا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى.
- يعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة، نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الفعالية والفاعلية... الخ وغيرها، فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها.
- يحظى أداء الأفراد في المنظمة على اهمية كبيرة و ذلك باعتباره الجزء الذي يكون الكل، فأداء المنظمة مرتبط بشكل لا انفصالي عليه، و من هذا المنطلق تتجلى اهمية تحسينه و تفعيله بالمنظمة فهو يعتبر من اهم المعايير التي يقاس به نجاح أي منظمة او فشلها.



2- النتائج التطبيقية:

أما فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في جامعة المسيلة و فيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- معرفة اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- الوقوف على علاقة الاجور و المكافآت بالأداء.

- الوقوف على علاقة الترقيات بالأداء.

- الوقوف على علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء.

- الوقوف على علاقة ظروف و بيئة العمل بالأداء.

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي، و هذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0,931 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل اداء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة الاجور و المكافآت بالأداء بأن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط 0,877 عند مستوى المعنوية 0,01 ، و هذا يعني أن للأجور و المكافآت دور كبير في زيادة مستويات الأداء، كما دلت قيمة المتوسط العام للأجور و المكافآت الذي بلغ 2,16 على انخفاض رضا العاملين عن نظام الاجور و المكافآت في المؤسسة، و لا يتلاءم ابدا مع طبيعة العمل، مما تثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الاولى بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الأجور المكافآت و الاداء.

و أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة الترقيات بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0,938 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يبين اهمية الترقية في زيادة مستويات الرضا و الأداء، كما تدل قيمة المتوسط العام للترقيات الذي بلغ 2,53 على عدم تأكد العاملين من ملاءمة نظام الترقيات في المؤسسة مع طموحاتهم و تطلعاتهم، و اما الاسباب الرئيسية لعدم التأكد هو عدم وجود نظام واضح و دقيق للترقيات يتيح للعاملين فرص التطلع الى حياة افضل، مما تثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقيات و الاداء.

كما أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي والاداء، حيث بلغ معامل الارتباط 0,917 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يبين اهمية الاستقرار الوظيفي في زيادة مستويات الرضا و الاداء، كما تدل قيمة المتوسط العام للاستقرار الوظيفي الذي بلغ 2,51 على عدم تأكد العاملين من وجود الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وهذا راجع الى طبيعة عمل العاملين او الى ظروف العمل الغير مشجعة داخل المؤسسة، مما تثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقرار الوظيفي و الاداء.

كما أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة ظروف و بيئة العمل بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى ظروف و بيئة العمل و الاداء، حيث بلغ معامل الارتباط 0,949 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يبين اهمية ظروف و بيئة العمل في



زيادة مستويات الرضا و الاداء، كما تدل قيمة المتوسط العام لظروف و بيئة العمل الذي بلغ 2,96 على عدم تأكد العاملين من ملاءمة ظروف و بيئة العمل داخل المؤسسة، فلا بد على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف و بيئة العمل، مما تثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف و بيئة العمل و الاداء.

التويات:

- إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و اشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط.
- إعداد منظومة حوافر متنوعة 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.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي للمساهمة في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملهما من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون.
- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف و بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا حالة الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الموارد البشرية في جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية.
- استخدام أساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم اتجاه العمل.
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفير إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها.
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم المؤسسة ووسائل وبرامج ومعدات تسهل علي الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، و هذا مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد.



قائمة المراجع

- 1- ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت، المجلد 2005.
- 2- ايضولاح زهية، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 3- بلخيري سهام، عشيط حنان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2012.
- 4- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 6- حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، الكويت، 2006، 2008.
- 7- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 9- راوية مُجد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 10- زين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 11- السالم سالم مُجد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية، مطبوعات الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.
- 12- سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007.
- 13- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 14- سهيلة مُجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 15- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 16- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 17- صالح مُجد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان 2007.
- 18- صلاح الدين مُجد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 19- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 20- طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث وعاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.
- 21- طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2008.
- 22- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.



- 23- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
- 24- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 25- عربية خرفية، التأثير المتبادل للحوافز المادية والمعنوية وأثره على مردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
- 26- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 27- علي مُجّد عبدالوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
- 28- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
- 29- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 30- كامل مُجّد المغربي، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 31- محسن علي الكتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعلية، 2005.
- 32- مُجّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 274.
- 33- مُجّد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2004.
- 34- مُجّد عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- 35- مُجّد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، 1999.
- 36- مُجّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 37- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000.
- 38- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، 1996.
- 39- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

تخصص: إدارة استراتيجية

قسم: علوم التسيير

استبيان

الطالب: خلف الله بلال

تحية طيبة:

في إطار تحضير مذكرة الماستر في تخصص إدارة استراتيجية تحت عنوان: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فلکم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان .

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه ، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية .

ملاحظة: عند الإجابة عن الاستبيان، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.



1.

معلومات شخصية:

انثى

ذكر

الجنس:السن:

40-30

اقل من 30 سنة

اكثر من 50 سنة

50-41

الاقدمية:

10-05

اقل من 5 سنوات

اكثر من 20 سنة

20-11

المهنة:

أستاذ

اداري

عامل مهني

أستاذ اداري

الحالة المدنية:

غير مسؤول عن اسرة

مسؤول عن اسرة



2. معلومات حول الرضا الوظيفي و الاداء:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الرضا الوظيفي						
1	الاجر الذي اتقاضاه متناسب مع الجهد المبذول					
2	الاجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي					
3	سياسة الاجور المتبعة عادلة					
4	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة					
5	سبق و ان تلقيت مكافآت					
6	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة					
7	انا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها					
8	الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة					
9	ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي					
10	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها					
11	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين					
12	وظيفتي تمنحني تقديرا من الاخرين					
13	يتم العمل بيني و بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل					
14	لدي علاقة ودية مع المسؤولين					
15	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل					
16	مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير					
17	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية و الاضرار الصحية					
الاداء						
18	التزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي					
19	ان المكان الذي اعمل فيه يتناسب و خبرتي و مؤهلاتي					



					العلمية و يجعلني اؤدي مهماتي على احسن وجه	
					اراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الاعمال الموجهة الي	20
					اعتمد على نفسي في انجاز الاعمال و احرص على تحسين مستوى ادائي	21
					عدم الاهتمام بي يؤدي الى انخفاض في مستوى ادائي	22
					تساهم الانظمة و القوانين و اللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير ادائي	23
					انا مستعد و جاهز و لدي الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام لإنجاز الاداء الوظيفي المطلوب	24
					يؤثر نظام العقوبات على تطوير ادائي و تحسينه	25
					تركز المؤسسة على ادائي و ليس على الاخطاء التي ارتكبتها	26
					اجد ان نتائج تقييم الاداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	27



الملخص:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا لدى الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، و في ظل التغيرات الجذرية في القيم والمفاهيم ومظاهر المنافسة الشرسة بين المؤسسات، كان لزاما على المؤسسة تجديد مهاراتها وكفاءاتها وتسخير جل جهودها ومختلف وسائلها في تعزيز رضا الموظفين بها، وزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالرضا عن العمل، لان ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم و الارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة .وقد تم تبيان ذلك في الدراسة التطبيقية من قياس أثر الرضا الوظيفي والأداء في جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة