



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
فرع علم الاجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل
تحت عنوان

**الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" - بوعاتي محمود -**

إشراف الأستاذ:

* د. فاتح ديبش

إنجاز الطالبان:

1- بن يوب دلال

2- لبيض خيرة

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الحمد لله وحده الذي أنار لي الطريق وأعانني على إنجاز عملي المتواضع الذي أهديته إلى من قال الله فيهما.
"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي إلى النور الذي ينير درب النجاح ليمهد لي طريق العلم وإلى من تعب من أجلي ولم يبخل
علي يوماً بشيء،

إلى القلب الكبير "أبي" الغالي لك كل التجلي والاحترام أتمنى لك طول العمر إلى ملائكتي في الحياة إلى معن
الحب، وإلى معن الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاتي وجناحها بلسم
جراحي إلى أغلى الحبايب

"أمي" أتمنى لك طول العمر

إلى إخوتي:

سهم، غلاء الدين، أيمن، وأيضا محمد أمين.

و براعم العائلة: ريماس، قصي، عبد الرحمان، جوري

وإلى كل من قدم يد العون والمساعدة

بن يوب دلال





إهداء

الحمد لله وحده الذي أنار لي الطريق وأعانني على إنجاز عملي المتواضع الذي أهديته إلى من
قال الله فيهما.

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"
صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جمدي إلى النور الذي يدير درجبة النجاح ليهد لي طريق العلم وإلى من تعجب من
أجلي ولم يبذل علي يوماً بشيء إلى القلب الكبير "أبي" الغالي لك كل التجلي والاحترام أتمنى
لك طول العمر إلى ملائكتي في الحياة إلى معني الحب، وإلى معني الحنان والتفاني إلى بسمة
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي

وجناحها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

"أمي" أتمنى لك طول العمر

إلى إخوتي: محمد، لمياء، ساسية وأيضاً أبو بكر

وإلى كل من قدم يد العون والمساعدة

لبريص خيرة



شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله وإحسانه الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان
وحدثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليه بلا حدود لزمان أو مكان.
نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ الدكتور المشرف على
هذا العمل "دبيش فاتح" الذي سعى وبكل أمانة علمية وعملية إلى توجيهنا
الوجهة السليمة والصحية في البحث.

وبالغ شكرنا وعرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع.

كما نخص بالشكر إلى الأخت إيمان التي أشرفت على كتابة هذا البحث،
إلى عمال وإطارات مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية - بوعاتي
محمود- و كل من ساهم في تقديم المعلومات اللازمة وتعبئة الاستبيان.
وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وكانوا لنا
بمثابة السند، الدعم والتشجيع.

فهرس المحتويات

شكر

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفهمى للدراسة

04.....	تمهيد
06.....	اولا: الاشكالية : -التساؤلات
07.....	-الفرضيات
07.....	ثانيا: اسباب اختيار الموضوع
07.....	ثالثا: اهمية الدراسة
07.....	رابعا: اهداف الدراسة
08.....	خامسا: تحديد المفاهيم
15	سادسا: الدراسات السابقة
21.....	خلاصة

الفصل الثانى: اساسيات فى الرضا الوظيفي

23.....	تمهيد
24.....	اولا: ماهية الرضا الوظيفي
24.....	1-اهمية الرضا الوظيفي
25.....	2- أنواع الرضا الوظيفي
26.....	ثانيا : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
32.....	ثالثا :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

36.....	رابعاً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
39.....	خامساً: طرق قياس الرضا الوظيفي
42.....	خلاصة

الفصل الثالث: اساسيات في الاداء الوظيفي

44.....	تمهيد
45.....	اولاً: ماهية الاداء الوظيفي
45.....	1-انواع الاداء الوظيفي
47.....	2-مكونات الاداء الوظيفي
49.....	ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
53.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي
54.....	رابعاً: محددات و معايير الأداء الوظيفي
57.....	خامساً : أساليب تحسين أداء العاملين
59.....	خلاصة

الفصل الرابع: اساسيات في تقييم الاداء

61.....	تمهيد
62.....	اولاً : ماهية تقييم الاداء
62.....	1-اهداف تقييم الاداء
63.....	ثانياً : اسس ومعايير تقييم الاداء
65.....	ثالثاً: طرق تقييم الاداء
66.....	رابعاً: الضوابط التنظيمية المؤثرة على اداء العاملين
71.....	خلاصة

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

73.....	تمهيد
74.....	اولا منهج الدراسة و ادواته
77.....	ثانيا مجالات الدراسة
77.....	1-المجال المكاني
81.....	2- المجال الزمني
81.....	3-المجال البشري
82.....	ثالثا تفرغ البيانات و تحليلها
103.....	رابعا : اختبار الفرضيات و النتائج العامة للدراسة
108.....	الخاتمة
110.....	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	82
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	83
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	83
04	يبين توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية.	84
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	85
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل.	85
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	86
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.	87
09	يبين رضا العامل عن العمل.	87
10	يبين صعوبات التنقل إلى مكان العمل.	88
11	يبين موافقة العامل للعمل في مؤسسة أخرى.	88
12	يبين مساعدة مناخ العمل على تأدية الوظيفة.	89
13	يبين تشجيع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار.	90
14	يبين طبيعة التفاعل العامل مع زملاء عمله.	91
15	يبين توفر فرص الترقية والتقدم في العمل.	91
16	يبين شعور العامل بالإنتماء والولاء للمؤسسة.	92
17	يبين تقديم المؤسسة الإعانات للعمال.	93
18	يبين تناسب وظيفة العامل مع التخصص.	94
19	يبين توفر معلومات كافية للعامل عن مهامه.	95
20	يبين تأدية المهام بالفعالية المطلوبة.	95
21	يبين تقديم أداء العامل.	96
22	يبين أهمية تقييم الإدارة لأداء العمال.	97

97	يبين خضوع العامل لبرنامج تدريبي من طرف المؤسسة.	23
98	يبين مساهمة التدريب في تحسين أداء العامل.	24
99	يبين توظيف العامل خبراته لتحقيق نوع من الإبداع في عمله.	25
99	يبين تشجيع نظام الحوافز للمنافسة في الاداء المتميز بين العمال.	26
100	يبين تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.	27
101	يبين دور الاستقرار الوظيفي في زيادة الدافعية نحو العمل.	28
101	يبين مساهمة وسائل الاتصال في تسهيل مهام العمال.	29
102	يبين شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال.	30

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
27	يمثل هرم ماسلو للحاجات	01
30	يمثل محتوى نظرية "هرزبيرغ"	02
31	يمثل مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات و العوائد	03
36	يمثل عوامل الرضا الوظيفي	04
49	يمثل الاداء من منظور الكفاءة و الفعالية	05
51	يمثل نموذج التوقع عند نظرية "فروم"	06
64	يمثل معايير تقييم الاداء	07
66	يمثل تقييم الاداء باستخدام طريقة الادارة بالأهداف	08

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a reddish-brown color, framing the central text.

مقدمة

مقدمة:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين ومن أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال، فهو عبارة عن شعورا يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطية ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد ويترجم هذا في مواقف الموظف اتجاه عمله، فالمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس تصوراتهم وردود أفعالهم اتجاه أعمالهم، وكذا اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين سعت إلى تلبية مختلف احتياجاتهم وكسب رضاهم بشكل خاص، باعتباره عنصر أساسي من عناصر التحفيز في العمل، لما في ذلك علاقة إيجابية في تحفيز العاملين ودفعهم لمزيد من الأداء.

وكذلك يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، فالعنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة، أما إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يجب العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذلك خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري لأن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية ناتج عن مجموعة من المحفزات، وعليه فإن الاهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين زيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة مما يجعلها محافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي.

وعلى هذا الأساس يمكننا التأكيد على أنه قد أصبح من الضرورة الملحة معرفة الدور الذي يقوم به الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الإنتاجية-عمر بن عمر- وهو الهدف الرئيسي المعمول على بلوغه من خلال هذه الدراسة التي تضمنت خمسة فصول احتوت على ما يلي:

الفصل الأول يوضح الإطار المفهومي للدراسة والذي عالجت فيه الإشكالية وأهم التساؤلات التي تخص الموضوع وفرضياته، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف المؤسسة وتحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

بينما الفصل الثاني فقد خصص لأساسيات الرضا الوظيفي والذي يتضمن ماهية الرضا الوظيفي، أهميته، أنواعه، النظريات المفسرة، العوامل والمؤشرات المؤثرة فيه، إضافة إلى طرق قياسه والفصل الثالث فقد خصص لأساسيات الأداء الوظيفي والذي يتضمن أنواعه، مكوناته، المحددات والمعايير، النظريات المفسرة له، العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أساليب تحسين أداء العمال.

أما الفصل الرابع فقد خصص لأساسيات تقييم الأداء والذي يتضمن أهدافه، أسسه، معاييره، طرق التقييم، إضافة إلى تحديد الضوابط التنظيمية المؤثرة على الأداء.

أما الفصل الخامس يضع الدراسة الميدانية والذي يتضمن منهج الدراسة أدواته ومجالاته وتفرغ البيانات وتحليلها واختبار النتائج في ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة.

وقد لاقينا أثناء قيامنا بالدراسة مجموعة من الصعوبات تتمثل فيما يلي:

- عدم تمكننا من توزيع الاستثمارات بأنفسنا.
- تحفظ بعض الموظفين بالمعلومات.
- هناك إجابات توجد فيها تحايل ومجاملة للمؤسسة إضافة إلى وجود تناقضات.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

اولا : الاشكالية : - التساؤلات

- الفرضيات

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : تحديد المفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يمثل الإطار المفهومي للبحث أهمية كبيرة لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقها الدراسة، و التي تتمثل في الإشكالية وهي أساس الدراسة، إضافة إلى أسباب اختيار هذا الموضوع ، كذلك أهمية الدراسة والأهداف المرجوة منها، لنتعرض بعدها إلى تحديد المفاهيم وبعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة، وبذلك يكون البحث العلمي أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم محتواه.

أولاً: الإشكالية:

يعد العنصر البشري في مقدمة العناصر الرئيسية التي يقوم عليها إدارة المنشآت، كونه يمثل طاقة إنتاجية تلعب دوراً رئيسياً في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي دفع أغلب المنظمات إلى محاولة تسخير كل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم، وإكسابهم المهارات المختلفة هذا ما جعل من الاستثمار للمورد البشري حتمية لا بد منها، إذ يتيح فرصة تكوين القدرة التنافسية التي أصبحت ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة على المستويين الداخلي والخارجي، بما يحقق البقاء في ساحة الأعمال.

ومما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي من أهم وأحد الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما عندهم للارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، والوصول برضا زبائنهم محكوم بالوصول إلى رضا هذا المورد البشري.

لذلك يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي وأهم العناصر النفسية الكامنة داخل الفرد، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية لمحيط بيئة العمل مثل: (الرضا عن العمل نفسه، ساعات العمل، جماعة العمل، المشرف، الأجر... وغيرها)، فعدم امتلاك الأفراد درجة عالية من الرضا عن العمل ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف، باعتبار العامل أحد أهم الركائز في نجاح المؤسسة لذا نحاول دائماً السعي إلى كسب رضاه وتوفير المستلزمات الكفيلة بإعداده بشكل يعزز إسهاماته والفعالية في تقديم الإنجازات، من خلال تعزيز حالة الرضا للرفع من مستوى دافعيته.

وقد أوردت العديد من الدراسات والنظريات حول موضوع الرضا الوظيفي أهمها تجارب هاوثورن، التي ترى بأن العنصر الإنساني هو أهم العناصر يتطلب تعاملًا واعياً معه حتى تتحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

إضافة إلى الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين والعلاقات الغير رسمية كفيلة بتحقيق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث يشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير معاً، مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية وتحقيق نوع من التوافق والانسجام الأمر الذي يقضي إلى زيادة الإنتاجية.

وفي نفس السياق نجد أن نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل والذي من شأنه الرفع من كفاية العمل، مما يجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة

قصوى، وعليه فإن الرضا الوظيفي هو احد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل وهي التحفيز، الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء.

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية ومفتاح النجاح لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ويتوقف مستوى الأداء على قدرات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية وغيرها من العوامل التي تدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل وإجراءاته حيث تسهم القدرات والمهارات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع واستقلال قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم ، وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين، والرفع من أدائهم وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ ملائم للعمل كل هذا من أجل بلوغ أداء فعال.

ولهذا فإن أثر عنصر الرضا الوظيفي على الأداء هي أحد المواضيع ذات الأهمية المحورية في مجال العمل بصفة عامة، في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى أداء راق وعال من جانب الموظفين، ولتعزيز القيم الجوهرية في المنظمات، فالفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته لوظيفته ومنظمتها، فيرفع بذلك أدائه وانتاجيته، ومن أجل ذلك يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يعملون بأفضل ما لديهم، التوجه لمعرفة الميولات والدوافع التي ترتبط بمواقف أكثر لرضا الأفراد.

وعلى ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة في تساؤل اساسي مفاده:

- كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين داخل مؤسسة "عمر بن عمر" CAB؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما هي اتجاهات الرضا الوظيفي في المؤسسة "عمر بن عمر" CAB؟

2- هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين أداء العاملين؟

3- هل شعور العمال بالرضا الوظيفي يؤثر على أدائهم؟

الفرضية العامة:

يؤثر الرضا الوظيفي ايجابيا على أداء العاملين داخل مؤسسة "عمر بن عمر" CAB.

الفرضيات الفرعية:

1- اتجاهات الرضا الوظيفي في مؤسسة "عمر بن عمر" هي الرضا عن العمل الرضا عن المناخ، الترقية... الخ

2- يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين اداء العاملين.

3- شعور العمال بالرضا الوظيفي يؤثر على أدائهم.

ثانيا -أسباب اختيار الموضوع:

1-أسباب ذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص الذي ندرس فيه.

- الميل الشخصي والرغبة الذاتية اتجاه الموضوع.

- الإثراء المعرفي والعلمي والتعمق أكثر فيه.

2- أسباب موضوعية:

- عدم وجود كفاءة الأداء في بعض المؤسسات ولعدم الاهتمام بفعالية الرضا الوظيفي للعاملين.

- محاولة معرفة آراء ووجهات نظر الإدارة (المؤسسة) بتطبيق أسلوب الرضا الوظيفي للعمال بهدف تحسين أدائهم.

- الرغبة في التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وانعكاسها على أداء العاملين

ثالثا-أهمية الدراسة:

- التركيز على الرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين ورفع درجات أداء العاملين.

- الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحفيز وتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل.

- لفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة لبقائها واستمرارها.

رابعا-أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

- لقاء الضوء على الرضا الوظيفي والتعرف على طبيعته في المؤسسة الاقتصادية.

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

خامسا: تحديد المفاهيم:

1- الرضا الوظيفي:

- لغة: أنه ضد السخط ومنه قوله-صلى الله عليه وسلم: "اللهم إني أعوذ برضاك من سخط وبمعافاتك

من عقوبتك" وارتضاه يعني رآه له أهلا رضي عنه، أحبه، وأقبل عليه. (1)

- اصطلاحا: يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، وذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد

البشري يصعب فهمها، ولعل هذا الغموض أدى إلى بحوث ودراسات ومنه إلى وجود رؤى فكرية عديدة

عند الباحثين ومن أهمهم:

• تعريف هوبوك:

عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق

الوضع الذي يرضى به الفرد.

• تعريف سترونج:

هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية

غضاضة. (2)

• تعريف سوير:

هو رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع

لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه. (3)

(1) ابن منظور وآخرون: لسان العرب، دار صادر، ط1، المجلد 5، لبنان، 2005، ص168.

(2) محمد الصرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للدنيا والطباعة والنشر، بدون رقم ط، مصر، 2008، ص131.

(3) ابراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2007، ص87.

• تعريف طلعت إبراهيم لطفي:

هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد. (1)

- إجرائيا:

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح والقناعة التامة أثناء أداءه لعمله أو وظيفته، مما يؤدي هذا الشعور إلى الثقة والولاء والانتماء له ومنه زيادة الفاعلية للأداء والإنتاج.

2- الأداء الوظيفي:

- لغة:

القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل تأدية بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره وتأديت له حقه: أي قضيته. (2)

- اصطلاحا:

يعتبر من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما، يمثله من أهمية وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي ومن أهمها نجد:

• تعريف بدوي:

يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (3)

• تعريف هلال:

هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (4)

(1) إبراهيم لطفي طلعت: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 2007، ص178.

(2) مجد الدين محمد بن يعقوب أبادي: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط2، لبنان، 1987م، ص120.

(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري مصر، 1984، ص304.

(4) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، بدون رقم ط، مصر، 1996، ص11.

• تعريف ظاهر محمود كلابدة:

الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف المواد المستخدمة. (1)

• تعريف حسن:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. (2)

- اجرائيا:

الأداء الوظيفي هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

3-تقييم الأداء:

- لغة:

هو تقدير قيمة العمل، أو مستوى الشئ، وقيم الوضع أي استعرض نتائجه وما حققه من تقدم، وقرر قيمه تلك النتائج (3)

- اصطلاحا:

• تعريف نظمي شحادة:

هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدات يتم مقارنة أدائهم بها، لتجديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به. (4)

(1) طاهر محمود كلابدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون رقم ط الاردن، 1997، ص242.

(2) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2004، ص216

(3) عمر احمد المختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتاب، بدون رقم ط، مصر، 2008، ص886

(4) نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية "دار الصفاء للطباعة والنشر، بدون رقم ط، الاردن، 2000، ص75.

• تعريف عادل حسن:

تقييم أداء الأفراد عبارة عن عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية. (1)

• تعريف كامل بربر:

بأنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (2)

- إجرائياً:

هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين.

4- المؤسسة الاقتصادية:

- لغة:

(أسس)، جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية. (3)

- اصطلاحاً:

تعتبر عملية إعطاء ووضع تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أمر بالغ الصعوبة بسبب تعدد وتباين آراء الاقتصاديين والعلماء حول المفهوم وتظهر هذه المفاهيم كالتالي:

• تعريف شمبتر:

المؤسسة تكون مركز الإبداع ومركز للإنتاج.

• تعريف بريلمان:

هي منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وبسهولة. (4)

(1) عادل حسن: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، بدون رقم ط مصر، 1998، ص 183.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بدون رقم ط لبنان، 2000، ص 284.

(3) جبران مسعود: الرائد، معجم اللغوي العصري، دار العلوم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، ط 7، لبنان، 1992، ص 705.

(4) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون رقم ط، الجزائر، 2008، ص 24، 32.

• تعريف صمويل عبودة:

هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي، بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة (1)

• تعريف ناصر دادي عدون:

هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة. (2)

- إجرائيا:

المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة وسائل مادية وبشرية ومالية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله.

5- مفهوم الروح المعنوية:

- لغة:

معنوية، جمع معنويات: هي استعدادات نفسية وعاطفية وعقلية تدعم شخصية الإنسان، مثل قويت معنوياته بالنجاح. (3)

- اصطلاحا:

عرف الباحثون والعلماء الروح المعنوية بعدة تعاريف أهمها:

• تعريف منصور فهمي:

تعبر عن درجة الرضا عن علاقات العمل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقا للأهمية التي يضعها العامل لمكونات هذه العلاقة. (4)

(1) صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1982، ص58.

(2) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص11.

(3) جبران مسعود: مرجع سابق، ص754.

(4) منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1981، ص134.

• تعريف ديرلين جيرالد:

هي مصطلح يطلق على حالة ذهنية يتشارك بها أعضاء الجماعة كي يستخدموا قواهم وقدراتهم ومهاراتهم كاملة ليحققوا غاياتهم. (1)

• تعريف عباس وعلي:

مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية. (2)

• تعريف هاريمان:

شعور إنفعالي حماسي اتجاه ما تقدم عليه الجماعة من أعمال.

• تعريف وارين:

هي اتجاه أساسه الثقة والمتابعة في العمل والتمسك بمثل الجماعة. (3)

- اجرائياً:

هي الحماس والاندفاع الايجابي نحو العمل عن طريق توحيد الافراد في شكل جماعة مما يؤدي الى زيادة الانتاج.

6- مفهوم الحوافز:

- لغة:

نقول، حفز، حفزاً، حثه، حفزه بالرمح: طعنه.

ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل

ما. (4)

(1) عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، دار الفكر العربي، ط1، لبنان، 1994، ص196.

(2) سهيلة محمد عباس، وعلي حسين: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بدون رقم ط، 1999، ص64.

(3) محمد ابراهيم عيد: علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، بدون رقم ط، 2000، ص ص 76-77.

(4) المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق بدون رقم ط لبنان، 1991، ص142.

- اصطلاحاً:

تعتبر الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة المنظمات الإدارية من حيث التقويم والفعالية، خاصة إذا ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الوظيفي وعلى إثر هذا أورد الباحثون مجموعة من التعريفات أهمها ما يلي:

• يعرفها السلمي:

أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.⁽¹⁾

• يعرفها عبد الرحمن:

أنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين، أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.⁽²⁾

• يعرفها سان الموسوي:

هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات.⁽³⁾

• تعريف مدحت أبو النصر:

هي حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، واكتسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم.⁽⁴⁾

- إجرائياً:

هي سياسة تنظيمية خاصة بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز لغرض تحقيق أهداف العامل و تفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة.

خامساً-الدراسات السابقة:

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف بدون رقم ط، مصر، 1984، ص204.

(2) عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، بدون رقم طبعة، الأردن، 2010، ص112.

(3) سان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها معدلوي للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الاردن، 2004، ص222.

(4) مدحت أبو النصر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، بدون رقم ط، مصر، 2007، ص337.

1- الدراسات المحلية:

- الدراسة 01:

قامت بها الباحثة "بوغراب حدة" تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" وكانت مشكلة البحث كالتالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟"

حيث هدفت الدراسة إلى: معرفة علاقة الاتصال النازل بالأداء الوظيفي للعمال، معرفة علاقة الاتصال الصاعد بالأداء الوظيفي للعمال، وأيضا معرفة هل لوسائل الاتصال مساهمة في زيادة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

وقد اتبعت الباحثة منهج المسح الاجتماعي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على 40 عامل بملبنة حليب.

وأهم ما توصلت إليه من نتائج: أظهرت الدراسة بأن الاتصال النازل يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل من خلال لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسائل تخص عملهم يؤدي إلى حل مشكلاتهم، أيضا الاتصال الصاعد يزيد من شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة من خلال الاهتمام بهم، استقبالهم والاستماع إليهم، أما وسائل الاتصال تختلف من موظف لآخر حسب قدرته على استخدام الوسائل والآلات عند القيام بعمل داخل المؤسسة.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا مع الشق الثاني الأداء الوظيفي ويختلفان في الشق الأول حيث ركزنا في دراستنا على الرضا الوظيفي وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي وهو يختلف مع منهج دراستنا الذي يتمثل في المنهج الوصفي.

لم تعتمد الباحثة على أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة هذا ما ينقص بحثها، فاعتمدت على أداة الاستمارة فقط وهي نفسها المستخدمة في دراستنا الميدانية كما انها لم تلجأ إلى إتباع أسلوب

(1) بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014.

العينة نظرا لصغر حجم مجمع البحث والمقدر ب 40 عاملا فقط، أما فيما يخص دراستنا سنعتمد على طريقة العينة العشوائية المنتظمة.

الدراسة 02:

قام بها الباحث "سعد الله عيشاوي" و"عبد الحليم الصديقي" تحت عنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" وكانت مشكلة البحث كالتالي: "ما طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية؟"

وهدفت الدراسة إلى: طبيعة العلاقة بين عبء الدور الوظيفي والأداء الوظيفي، طبيعة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي، أيضا طبيعة العلاقة بين صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي وكانت أدوات الدراسة تتمثل في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 82 أستاذ.

وأهم ما توصل إليه من نتائج: أظهرت الدراسة أنه كلما كان مستوى عبء الدور مرتفعاً كان مستوى الأداء منخفضاً أيضا، كلما كانت دائرة الغموض واسعة سواء من حيث نقص المعلومات أو غيابها كان مستوى الأداء منخفض ومنه العلاقة ضعيفة، أما كلما كان مستوى الصراع مرتفعاً كان مستوى الأداء منخفضاً خاصة عند غياب الأهداف ومنه العلاقة بنسبة مقبولة.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحثان في هذه الدراسة معرفة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وهو يتلاءم مع طبيعة البحث، وهو نفس المنهج الذي سنعتمده في دراستنا.

أدوات الدراسة التي استعملها الباحثان كانت كافية جدا للحصول على المعلومات فقد تم الاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وسنعمد أيضا في دراستنا على نفس الأدوات الملاحظة، الاستمارة، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل وذلك لصغر حجم البحث والمقدر ب 82 أستاذ وأستاذة، أما فيما يخص دراستنا سنعتمد على طريقة العينة العشوائية المنتظمة.

(1) سعد الله عيشاوي، عبد الحليم الصديقي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014-2015.

الدراسة 03:

قامت بها الباحثة "هاجر موسى" تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي" على أداء العاملين بجامعة بسكرة" وكانت مشكلة البحث كالتالي: "ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة بسكرة، وما مدى أثره في مستوى أدائهم". وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة، كذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 200 عامل بطريقة عشوائية.

وأهم ما توصل إليه من نتائج: أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة بشكل عام متوسطا، كذلك مستوى تأثير الرضا على أداء العاملين مرتفعا، أما مستوى الرضا عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين يقدر عند مستوى دلالة إحصائية ب(0.05).⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

تنفق هذه الدراسة مع دراستنا في كثير من النقاط حيث تعرض موضوع البحث إلى الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، وهو نفس الموضوع الذي عالجناه، أيضا تشترك في بعض المفاهيم مثل: الرضا الوظيفي، الحوافز، الأداء الوظيفي. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لملائمة مع طبيعة البحث، وهو نفس المنهج الذي سنعتمده في دراستنا الحالية.

بجمع المعلومات والبيانات اعتمدت على مصادر ثانوية تمثلت في الكتب، المنشورات، المقالات ومصادر أولية تمثلت في أداة الاستمارة فقط وهي نفسها التي اعتمدها في دراستنا الميدانية. اعتمدت على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي قدرت بـ 90 عامل من مجمع بحث قدر بـ 112 عامل وهي كافية للحصول على المعلومات، فهي تختلف مع عينة دراستنا حيث اعتمدنا على عينة عشوائية منتظمة.

(1) هاجر موسى: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

2-الدراسات العربية:

الدراسة 01:

قام بها الباحث "إيهاب محمود عايش الطيب" تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية" وكانت مشكلة البحث كالتالي: "ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟" هدفت الدراسة إلى:إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات، تقديم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة اتصالات، وأيضاً التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ على الرضا للخصائص الديمغرافية (مستوى تعليمي).

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 320 فرداً بطريقة عشوائية طبقية.

وأهم ما توصل إليه من نتائج: أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات، هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في الشركة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 استجابات أفراد العينة بشكل عام لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة.⁽¹⁾

التعليق على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الشق الثاني الرضا الوظيفي ويختلفان في الشق الأول، حيث ركزنا في دراستنا على الأداء، واستخدام المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة البحث وهو نفس المنهج الذي اعتمدنا عليه لكن لم يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات جمع البيانات، اعتمد على أداة الاستمارة فقط، وهي غير كافية للحصول على المعلومات واعتمد على عينة عشوائية طبقية قوامها 320 مبحوث من مجمع بحث قدر بـ 1561 موظف وبالتالي هذه العينة غير كافية للحصول على نتائج أدق وأكثر مصداقية. تتفق هذه الدراسة من دراستنا في أداة الاستمارة لجمع البيانات وتختلف معنا في العينة العشوائية الطبقية أما نحن استخدمنا العينة العشوائية المنتظمة.

(1) إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008.

الدراسة 02:

قام بها الباحث "محمد الحسن التيجاني يوسف" تحت عنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي" وكانت مشكلة البحث كالاتي: "ما هو أثر الحوافز المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة المنورة الصناعية بالرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين؟ هدفت الدراسة إلى: التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، معرفة رضاء العاملين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية، أيضا معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في ذلك القطاع.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 134 عامل بطريقة عشوائية.

واهم ما توصل إليه من نتائج: وجد أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحيانا أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة، أيضا وجدت الدراسة أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ووفق في اختيار طبيعة المنهج لأنه هو الأنسب لمثل هذه البحوث وهو نفس المنهج الذي سنعمده في دراستنا، اعتمد على أداة الاستمارة لجمع البيانات وهي غير كافية ولم يوفق في ذلك، لكنها نفس الأداة التي سنعمدها عليها في دراستنا وقدر مجتمع البحث بـ 558 موظف وأخذ منه عينة قدرها 134 مبحوث، وهذا عدد غير ممثل بصدق وواقعية للمجتمع الأصلي، لأن عدد أفراد العينة قليل لا يساعد الباحث على تعميم نتائجه.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أن كل منها ركزا على مفهوم الرضا الوظيفي يكمن الاختلاف في أن الباحث ربط هذا المفهوم مع التحفيز حي حيث نحن ربطنا مفهوم الرضا الوظيفي مع الأداء.

(1) محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية، ماجستير غر منشورة، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية الغربية البريطانية للبحث والتربية، المملكة العربية السعودية، <https://www.abahe.uk> يوم 2019/02/08 على الساعة 22.00.

الدراسة 03:

قام بها الباحثان "أحمد مهدي عبد القادر" و"ليلى مهدي حسن حسين صالح" تحت عنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين-دراسة حالة جامعة الجزيرة" وكانت مشكلة البحث كالاتي: "أثر بيئة العمل وأثر المشاركة في اتخاذ القرار على رضا العاملين؟" هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين العمل ورضا العاملين، العلاقة بين الأجور والحوافز ورضا العاملين، وأيضا معرفة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 245 موظف وعامل بطريقة عشوائية.

وأهم ما توصل إليه من نتائج: وجود علاقة إيجابية بين البيئة التي يعمل فيها العامل وبين نسبة رضائه عن العمل، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الأجور والحوافز التي يتقاضاها العامل بين مستوى رضائه عن عمله، وأيضا توجد علاقة طردية بين الجرعات التدريبية التي يتلقاها العامل وبين كفاءة أدائه في عمله، فكلما زادت معدات التدريب والتأهيل له كلما زادت معدات التدريب والتأهيل له كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة أدائه. (1)

التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في بعض المفاهيم مثل: الرضا الوظيفي، الأداء. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وقد كانا موفقين في اختيار طبيعة هذا المنهج لأنه يتناسب مع بحثهما وهو نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا الحالية.

لجمع المعلومات والبيانات تم الاعتماد على مصادر ثانوية تتمثل في الرسائل الجامعية، المراجع والمواقع الإلكترونية ومصادر أولية تتمثل في الاستمارة فقط، وهي نفسها التي استخدمناها في دراستنا الميدانية.

عينة البحث عشوائية قدرت بـ 245 موظف وعامل من مجتمع بحث قدر بـ 2150 وبالتالي هذه العينة غير كافية للحصول على نتائج أدق وأكثر مصداقية أما فيما يخص دراستنا سنعتمد على العينة العشوائية المنظمة.

(1) أحمد مهدي عبد القادر، ليلى مهدي حسن حسين صالح: العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، دراسة حالة، جامعة الجزيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الجزيرة، أبو ظبي، 2016-2017.

خلاصة:

بعدها تم تحديد الجانب المفهومي للدراسة من أجل الحصول على معلومات واضحة، و تكون الدراسة أكثر قرباً من الواقع من خلال تحديد الإشكالية المراد دراستها، وتسطير الأهداف التي نريد الوصول إليها، وبيان أهميتها وتحديد المفاهيم البارزة، والمرتبطة بالظاهرة مع الاستعانة ببعض الدراسات السابقة من أجل اكتساب الخبرات، يأتي الجانب النظري للتعلم أكثر في موضوع الدراسة وإثراء البحث.

الفصل الثاني : أساسيات في الرضا الوظيفي

تمهيد

أولا : ماهية الرضا الوظيفي

1 - أهمية الرضا الوظيفي

2 - أنواع الرضا الوظيفي

ثانيا : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

ثالثا : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

رابعا : مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

خامسا : طرق قياس الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي موضوعا مهما لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكريرا في بحوث السلوك التنظيمي، حيث بدأ الاهتمام به منذ أول مرة في المجال الصناعي كونه من الاتجاهات الخاصة ومؤشرا هاما عن الحالة العامة لسير العمل في المنظمة، والمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء جديد، حيث كلما زادت الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كلما ارتفع حماسه لبذل جهود مكثفة في الأداء.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية الرضا الوظيفي ومعرفة أهميته، أنواعه، النظريات المفسرة له، العوامل والمؤشرات المؤثرة فيه، إضافة إلى طرق قياسه.

اولا: ماهية الرضا الوظيفي

1- أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:

1-1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:

- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في المنظمة.
- إشباع الحاجات الشخصية للعامل وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح له.
- التقليل من الضغوطات المتركمة على العامل.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وبالتالي انخفاض مستوى الصراعات.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يؤدي إلى ارتفاع الرغبة في الإبداع والابتكار.
- الشعور باحترام الذات.

1-2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها.
- استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها.
- تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد أرباحها.
- وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات ومنه انخفاض معدلات التغيب عن العمل، الاضطراب، الشكاوي...إلخ.

1-3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.
- ارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع.

2- أنواع الرضا الوظيفي:

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

1-1- الرضا العام:

هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله.⁽¹⁾

ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + رضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية.⁽²⁾

1-2- الرضا النوعي:

هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن عائد المادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل، الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة.⁽³⁾

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطيه بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

ويثبت "فروم" أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر

(1) جلال عبد الحليم: محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 177.

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني للمنظمات، دار النهضة العربية، ط2، لبنان، 1982، ص140.

(3) عثمان محادين: القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص100.

إثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة، ومنه فدرجة رضا الأشخاص ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

ثانيا: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1- نظرية الحاجات:

1-1- نظرية تدرج الحاجات "إبراهام ماسلو"

أ- نظرية "إبراهام ماسلو":

التي اعتمد فيها على تحديد مجموعة الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين ويوضح هذه الحاجات في:

- **الحاجات الفيسيولوجية:** هي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل: الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفء، وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر لذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.

- **حاجات الأمن:** تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار، وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.

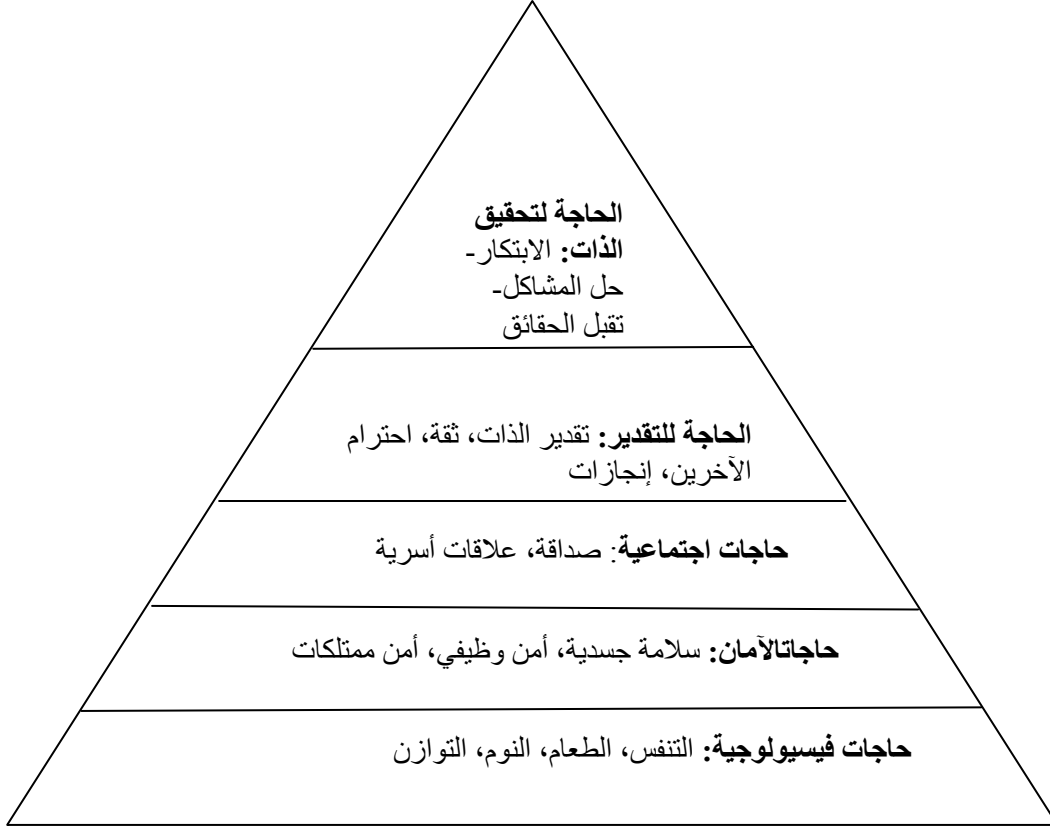
- **الحاجات الاجتماعية:** هي احتياج التقدير فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والحب، وأن ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

- **حاجات التقدير:** هي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، فعندما ينبع هذا التقدير من الفرد يكون ذاتيا، أما عند يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية والاحترام الذي يعطونه إياه يكون تقديرا خارجيا.

- **حاجات تحقيق الذات:** هي حاجة الفرد إلى تحقيق الذات والأهداف والطموحات التي يرغب بها في الحياة.⁽¹⁾

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص ص138،139.

شكل رقم: 01 يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، بدون رقم ط، الأردن، 2008، ص70.

ب - نظرية الحاجات الثلاثة "ماكليلاند":

اقترح ماكليلاند سنة 1976 نظريته التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي:

- الحاجة إلى الإنجاز:

تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، ويتجلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

- الحاجة إلى القوة:

رغبة الأفراد وحاجاتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وممارسة السلطة عليهم، وبذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

- الحاجة إلى الانتماء :

رغبة الأفراد عن تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين بمحيط العمل ، فيشعرون بالارتياح ومن ثم تحقيق رضاهم الوظيفي.(1)

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- الموارد البشرية التي تتميز بدافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق نتائج جيدة عكس التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.

- الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي لا يصلح أن يكون مديرا جيدا، وأن سعيه لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات حيث سيتم تغليب في هذه الحالة الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.(2)

2- نظرية القيمة "لوك":

وضعها "لوك" عام 1976م لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، تفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته، حيث ميز "لوك" بين القيمة والحاجة فاعتبر أن الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية الحياة وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتتمثل في رغبات الفرد أيا كان وصفه.

فالرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك يسعى الفرد دوما إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، فتحقيق القيم تشبع له حاجاته ورغباته وبالتالي تنعكس إيجابا على الوضع النفسي له وعليه تحقيق الرضا الوظيفي.(3)

(1) طارق طه: إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الحديثة، بدون رقم ط، مصر، 2007، ص645.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009، ص ص67،65.

(3) سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008،

ص90.

3- نظرية العاملين "هيرزبرغ":

تعود هذه النظرية إلى عام 1959، عندما قام هذا العالم بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم وتوصل إلى تحديد نوعين من هذه الخصائص تتمثل في العوامل الصحية والعوامل الدافعة فوجود هذه العوامل وفقا لرأيه يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي:

3-1- العوامل الصحية:

يؤدي وجودها إلى الوقاية من عدم الرضا وهي متعلقة بالبيئة المحيطة بالوظيفة وترتبط بمتغيرات خارجية بالنسبة للفرد أهمها:

- الراتب والمكافآت: تشمل مجموع العوائد المادية من أجور ومكافآت تدفعها الشركة إلى العاملين مقابل جهودهم.

- توقيتات العمل: تتضمن ساعات العمل الرسمية التي يقضيها الفرد في الشركة.

- فرق العمل: هي مجاميع العمل الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العلاقات القائمة بين أفرادها.

- ظروف العمل المادية: تتضمن نوعية الإضاءة، التهوية، التدفئة، النظافة، الضوضاء والتسهيلات التي تسهم في خفض حوادث العمل.

- نمط الإشراف: أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس، وعملية اتخاذ القرارات و التصرف في حل معوقات العمل.

3-2- العوامل الدافعة: هي العوامل التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل في وظيفة وتسهم في تحقيق ذاته أهمها:

- المسؤولية والتقدير: هي حجم مهام الفرد في العمل، المساهمة في اتخاذ بعض القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل.

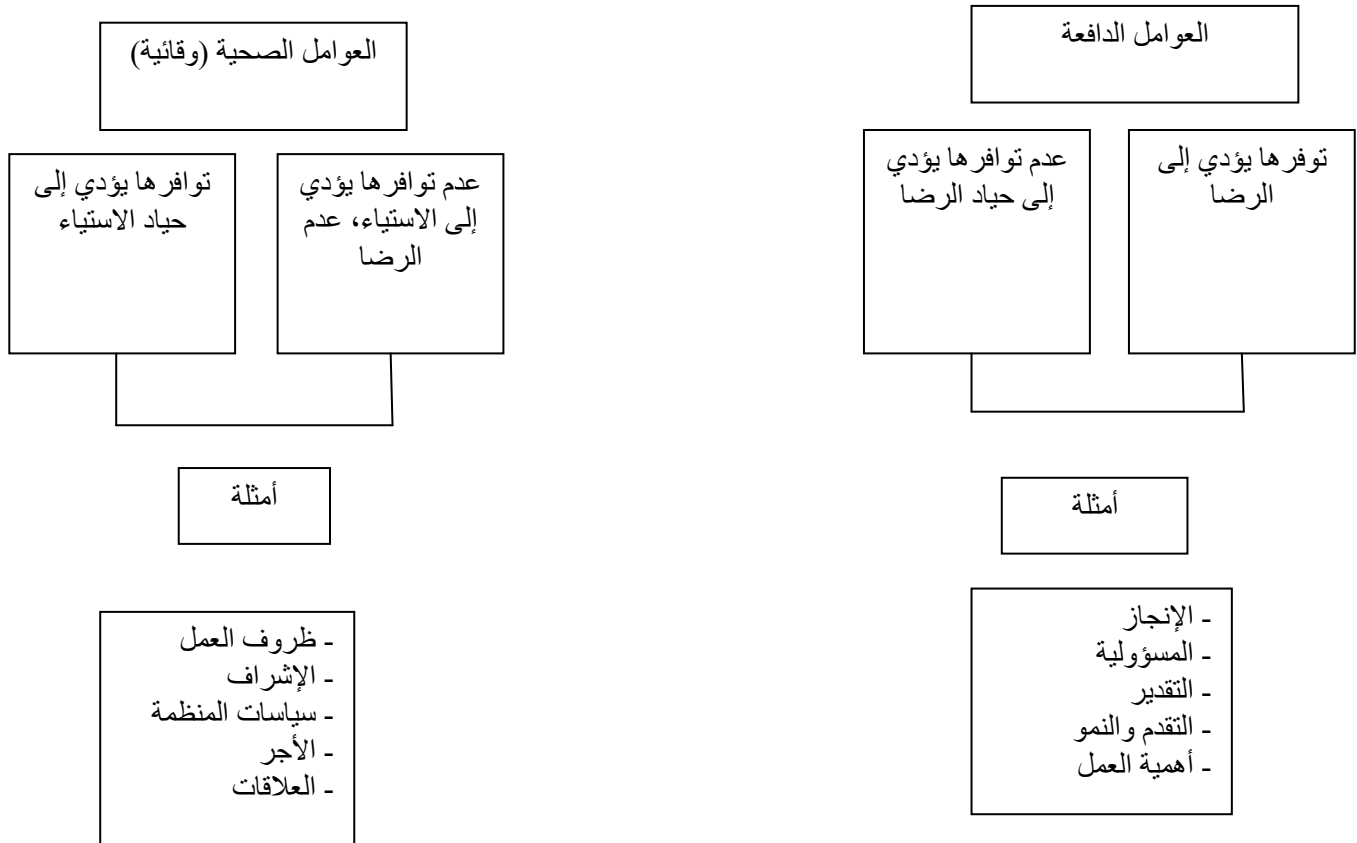
- الإنجاز والوظيفة ذاتها: رغبة الفرد في إتمام المهام المكلف بها بنجاح، ومعرفة نتائج عمله، مدى امتلاكه حرية اختيار أسلوب إنجاز العمل ومدى أهمية إنجازاته بالنسبة لأهداف الشركة.

- فرص الترقية والتقدم: إمكانية تطوير مهارات الفرد وأدائه، وتحقيق التقدم على مستوى مركزه الوظيفي.

- التدريب: تغيير سلوك الفرد من خلال زيادة معارفه وتنمية قدراته وتطوير مفاهيمه لأداء عمله

بكفاءة عالية لتنبئه مراكز وظيفية أعلى.⁽¹⁾

شكل رقم: 02 يمثل محتوى نظرية هرزبرغ



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2010م، ص 90.

4- نظرية العدالة:

واضع هذه النظرية "أدمز" عام 1965 حيث تبين أن الرضا عن العمل متوقف على مدى الجهد المبذول من طرف العامل ومعاملة المؤسسة له ضمن الإطار الإداري (زملاء العمل) أي تركز على تأثير الجماعة على الفرد وتنصح المشرفين باتباع أساليب حسنة في التعامل مع العمال والتي تتميز

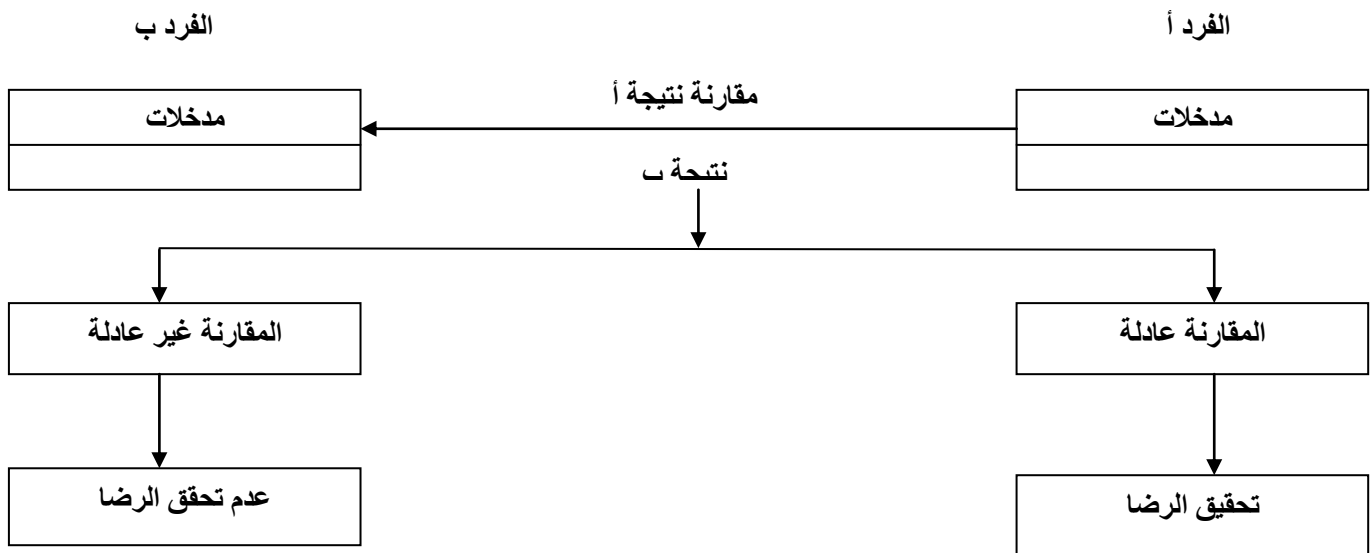
⁽¹⁾ سلمة فاتنة عبد اللطيف: إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار ازمنا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2015، ص ص 33، 32.

بالإنصاف والعدالة خاصة الإنصاف المادي مقارنة الأنصاف في واجبات العمل وفرص الترقية والتقدير المعنوي.⁽¹⁾

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتمثل على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة المجهودات وتشتمل هذه النظرية على ثلاث خطوات هي:

- **التقييم:** يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، المهارة، مقدار الجهد المبذول وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد، مثل: الراتب، الترقية، التقدير.
- **المقارنة:** تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسة وما يبذلونه من جهد.
- **السلوك:** هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.⁽²⁾

شكل رقم: 03 يمثل مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد



المصدر: ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 165.

(1) عبد الرحمن عيسوي: الكفاءة الإدارية، دار الفكر العربي، بدون طبعة، بيروت، 1996، ص 148.

(2) سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص 89.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم هذه العوامل فيما يلي:

1- الأجر:

يعد 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 حيث نذكر "هرزبيرج" في نظريته التي حالفت هذا الرأي عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.⁽¹⁾

فالأجر يعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز للتقدير والعلا ويكون في حالات وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية ومعنوية عديدة.⁽²⁾

2- محتوى العمل:

تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي تمكن العامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء الوظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكانياته، حيث تعتمد بعض المنظمات إلى توسيع الواجبات والأنشطة التي يمارسونها وتسد لهم مسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم وبالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم.⁽³⁾

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

- طبيعة أنشطة العمل.

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

(1) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 176.

(2) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون رقم ط، لبنان، 1983، ص 143.

(3) زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 52.

- فرص النمو التي يوفرها العمل.⁽¹⁾

3- فرص الترقية:

إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموحات أو توقعات الفرد عن فرص الترقية كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر والعكس.⁽²⁾

فترقية الأعمال لا يجب أن تكون على حساب أهداف المؤسسة ، بل يجب أن تكون ذات إستراتيجية هادفة نحو زيادة الفعالية وتحسين الأداء والاستفادة من الخبرات بنقلها إلى مستويات أعلى وهذا بفضل الاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة وبصفة ديمقراطية.⁽³⁾

4- نمط الإشراف:

متى كان المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن العمل، بالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع، ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل فهو يوفق

بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد.⁽⁴⁾

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2005، ص144.

(2) فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2005، ص262.

(3) صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون رقم ط، الجزائر، 1982 ص27.

(4) عثمان محادين: مرجع سابق، ص93.

5- جماعة العمل:

تلعب جماعة العمل دوراً بارزاً في تأثيرها سلباً أو إيجاباً على رضا العامل، حيث أن العوامل النفسية والعلائقية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل وزملائه تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوكه واتجاهه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور في العمل.⁽¹⁾

إن العلاقة الإيجابية الموظف مع الزملاء يشبع الحاجات الاجتماعية له في بيئة العمل، وكلما أتاحت المنظمة للأفراد العاملين فيها الاتصال والتفاعل مع بعضهم فإن رضاهم عن العمل سيرتفع، وترجع درجة قوة هذه العلاقة إلى درجة تفضيل الفرد للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.⁽²⁾

6- الاتصالات في العمل:

يقصد به تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل، فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.⁽³⁾

فكلما كان الاتصال سهلاً كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة خاصة الاتصال بين الإدارة والعمال، الذي يساهم في إطلاع العمال بكل ما يحدث داخل المنظمة من مستجدات ومشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة رضاهم الوظيفي.⁽⁴⁾

7- الشعور بالأمن الوظيفي:

وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر والمستقبل، وهو يرتبط إيجاباً مع الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.⁽⁵⁾

(1) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، (المصنع ومشكلاته الاجتماعية) المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 1989، ص 273.

(2) محمد الحريدي: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2012، ص 159.

(3) آمال زرفاوي: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 64.

(4) محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1992، ص 158.

(5) مروان الزغبى: الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون رقم ط، الأردن، 2011، ص 23.

8- الظروف الفيزيائية:

كلما كان المكان الذي يؤدي فيه العامل عمله والأثاث المكتبي والآلات ووسائل التهوية والإضاءة مناسبة، كلما حقق له هذا قدرا من الرضا الوظيفي، حيث أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل الفيزيائية تؤثر على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دورات العمل، ترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل فيزيائية سيئة، ويقلان في ظروف العمل الفيزيائية جيدة.⁽¹⁾

9- ساعات العمل:

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية حيث تتمثل إشكالية النقاش في كيفية استغلال الأمتل للموارد البشرية. ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة ينخفض الرضا عن العمل.⁽²⁾

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عند ما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة.

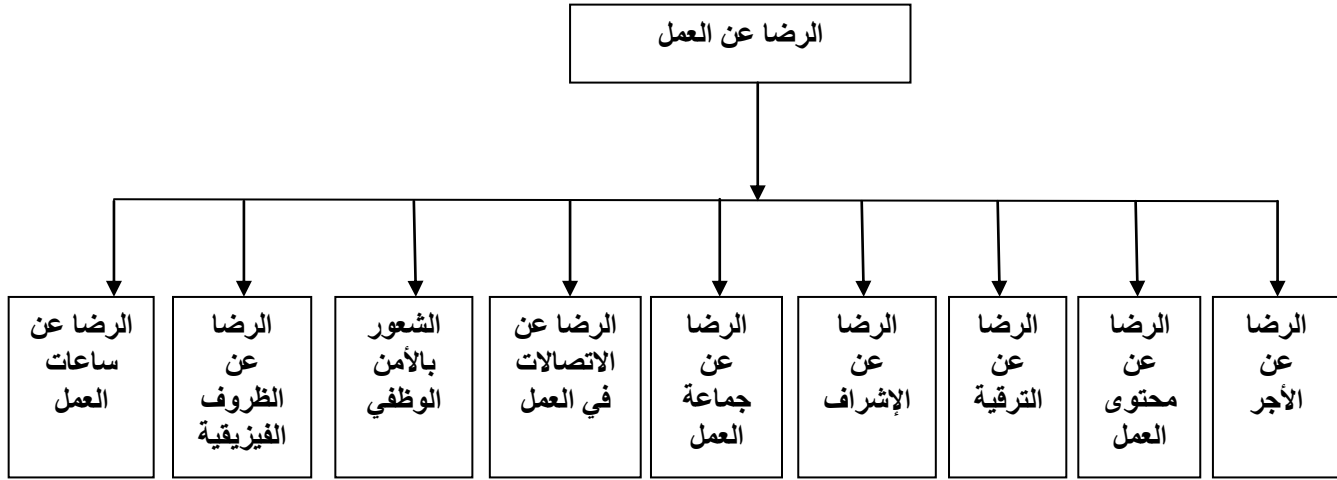
كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.⁽³⁾

(1) هاجر موسى: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة بجامعة بسكرة، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص24.

(2) محمود عبد المولى: مرجع نفسه، ص154.

(3) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 157.

شكل رقم 04: يمثل عوامل الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص140.

رابعاً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه، أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلاً على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلاً على انخفاض الرضا ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

1- التغيب:

يعد مؤشراً يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالتغيب عبارة عن سلوك يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب، نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابياً ولا شفاهياً، ويعرف كذلك على أنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها.⁽¹⁾

أيضاً يعتبر التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الإنسان مع محيط عمله، كما أنه مؤشر مساعد خاصة من أجل تفصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال أن زيادة معدل الغياب

(1) طلعت إبراهيم لطفى : علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 1982،

يتوافق بحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها، ولاشك أن التغيب له تأثير سيء على العامل وعلى أصحاب العمل على سواء.⁽¹⁾

2- التمارض:

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضيين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق.

ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.⁽²⁾

وعليه من أجل التخلص من عمل غير راضٍ عنه يجري العامل إلى الهروب إلى التمارض، ويبلغ به الأمر إلى إظهار اضطرابات مرضية، ويربطها أحياناً بمطالبة لتغيير أو تحسين ظروف عمله، لذلك تعد ظاهرة التمارض تعبير عن عدم الرضا عن العمل لدى العامل، خصوصاً إذا خرج عن الإطار المعقول، لأنها تؤثر الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم.⁽³⁾

3- كثرة الشكاوي وعدم الاهتمام:

إن التذمر في صفوف العاملين يؤدي بهم إلى رفع شكاويهم لمشرفيهم، وقد تكون هذه الشكاوي ناتجة عن شعورهم الصادق بظلم الواقع، كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات نفسية يهدف بها العامل للدفاع عن نفسه نتيجة شعورهم بعدم قبول الآخرين له، وعليه فهذه الشكاوي والاحتجاجات هي مؤشر على وجود متاعب وعدم الرضا عن جانب من جوانب العمل.⁽⁴⁾

كما أن عدم الاهتمام العام بالعامل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل تأثير

(1) جورج فريدمان، نبال نافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ديوان المطبوعات، ط1، الجزائر، 1985، ص207.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الماسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 9199، ص19.

(3) نعيم الرفاعي: علم النفس في الصناعة والتجارة، المطبعة التعاونية، بدون رقم ط، دمشق، 1964، ص499.

(4) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بدون رقم ط، 1997، ص ص، 464، 465.

على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.⁽¹⁾

4- ترك العمل:

يستخدم "ترك العمل" للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل، ففشل المشرفين في رفع الروح المعنوية للعمال وعدم تحسيسهم بالاستقرار النفسي إضافة إلى ظروف العمل الصعبة وسياسة الأجور تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات أخرى توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز مما يدفع إلى إتاحة الراحة النفسية.⁽²⁾ وبذلك يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة التدريب، تكلفة التعيين، وأخرى خفية غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.⁽³⁾

5- الإضراب:

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.⁽⁴⁾

فالإضراب ليس إلا إحدى الوسائل التي يعبر بها العمال عن اعتراض لديهم واستياء ما، فهو شكل من أشكال الاحتجاج والتذمر وعدم الرضا عندما تبلغ إلى أقصى حد وأعلى درجة.⁽⁵⁾

(1) منصور فهمي: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص141.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2004، ص175.

(3) راوية حسن: مرجع سابق، ص175.

(4) بوونن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية وافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007-2006، ص47.

(5) أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط2، مصر، 1996، ص549.

6- الإصابات:

إن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة، وذلك سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، يقول "فروم" أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. (1)

خامسا: طرق قياس الرضا الوظيفي:

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأساليب أو الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الوصول إليها، فإن "قياسه" يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف، ولعل من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي: (2)

1- طريقة تحليل الظواهر:

وهي أشهر طرق القياس تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره اتجاه عمله، ومن بين هذه الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا هي، معدل درجات العمل، التغيب والتمارض فقد اظهر تحليل الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، كما أن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا يجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة عن العمل، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة جمع البيانات ودقتها، سهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز، لكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات. (3)

2- طريقة "هرزبيرغ":

اعتمدت قياس الرضا الوظيفي على مجموعة من المهندسين والمحاسبين من فئة الادارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للمفحوصين حيث يطلب منهم:

(1) محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص262.

(2) علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2000، ص57.

(3) عبد المحسن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، دار الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 2005، ص45.

- محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال السنة أشهر الماضية مع إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاود هذا الشعور، وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

- محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال السنة أشهر الماضية مع إعطاء وصف ما حدث له ومحاولة تذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس، وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى استنتاج أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا لا يؤدي غيابها إلى الاستياء، بالمقابل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء لا يؤدي غيابها إلى حدوث الرضا الوظيفي. (1)

3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلائم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم، نموذج بوتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا وإمكانية استخدامها في الحالات عينات الكبرى، وقلة التكلفة. (2)

أي تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عدة عوامل مثل: طبيعة العمل، نوعه، محتواه، ساعات العمل، ظروفه، زملاء العمل، الأجور والإشراف. (3)

2- طريقة الملاحظة:

نعتمد على ملاحظة السلوك الملموس للعمال في أدائهم للعمل وانتظامهم به، كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم ورضاهم عن مختلف جوانب العمل، ومن مظاهر السلوك التي تكشف عن الاتجاهات

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية دار المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 1983، ص 416.

(2) سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص ص 107، 108.

(3) شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص 115.

التباطؤ في إنجاز العمل، ارتفاع معدل الغياب، الهروب من العمل قبل الأوقات المحددة، هذه المظاهر تشير فعلا عن سلوك العاملين اتجاه وظائفهم. (1)

5- طريقة المقابلات الشخصية:

تعتمد على مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل. (2)

وهناك نوعين من المقابلات: المقابلة الموجهة والتي تشمل على أسئلة محددة يجيب عليها العامل وهي في معظمها غير مباشرة. والمقابلة الغير موجهة التي تترك الحرية للعامل أن يتحدث في أي موضوع يتعين له، ويستريح له، وبالتالي القدرة على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحققهم في الخصوصية. (3)

(1) صديق محمد عفيفي، عبد الهادي أحمد ابراهيم: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، المكتب العربي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 2003، ص393.

(2) محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجديدة، بدون رقم ط، مصر، 2003، ص198.

(3) محمد صديق عفيفي: مرجع نفسه، ص394.

خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعد مقياسا على اتجاه العمال نحو أبعاد علمهم المختلفة، ومؤشرا على درجة الإشباع لمختلف جوانب العمل، فهو من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد اكبر لتحسين الأداء وتطويره، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، لذا تسعى أغلبية المؤسسات إلى كسب رضا موظفيها وتلبية مختلف متطلباتهم من أجور، رواتب، ترقية... بهدف زيادة الإنتاج ، ولاشك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته لابد أيضا من إشباعها تشمل بيئة العمل وظروفه، العلاقات السائدة بين جميع الموظفين، إضافة إلى مدى رضاه عن طبيعة وظيفته مقارنة بمؤهلاته العلمية وخبراته العملية.

الفصل الثالث : أساسيات في الأداء الوظيفي

تمهيد

أولا : ماهية الأداء الوظيفي

1- أنواع الأداء الوظيفي

2- مكونات الوظيفي

ثانيا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

ثالثا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

رابعا : محددات ومعايير الأداء الوظيفي

خامسا : أساليب تحسين أداء العمال

تمهيد:

يشكل الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فهو دليل على ما يتمتع به المرؤوسين من قدرات وإمكانيات ومهارات، فهو يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والمرؤوسين. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي ومعرفة أهم أنواع، مكونات، محددات الأداء إضافة إلى النظريات المفسرة له ومختلف العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1-أنواع الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع (معايير) أهمها:

1-1- حسب معايير المصدر: وفقاً لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ- الأداء الداخلي:

يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

*الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي، قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

*الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال إستثمارها بشكل فعال.

*الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.⁽¹⁾

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.⁽²⁾

1-2- حسب معيار الشمولية: وفقاً لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

(1) رزيقة نجعوم، سميرة العمري: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماستر، غير منشورة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2014، ص81.

(2) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006، ص98.

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وهذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرار والشمولية، الربح والنمو، وكما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.⁽¹⁾

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدت أنواع مختلفة تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.⁽²⁾

1-3 حسب معيار الطبيعة: وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى: أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

أ- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، وتتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية التكنولوجية...).

ب- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

(1) عبد المالك مزهدة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

(2) عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1988، ص 56.

ج- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة ان تتحصل على مزايا من خلال هذه الأهداف ومثال ذلك: تمويل الحملات الانتخابية من اجل اىصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. (1)

2- مكونات الأداء الوظيفي:

إن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما: الفعالية والكفاءة، اي ان المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين فيما يلي: (2)

2-1- الكفاءة:

يقصد بها مجموعة القدرات والمعارف المنظمة والمجددة بشكل يسمح بالتعرف على اشكالية، وحلها من خلال نشاط تظهر فيه آداءات أو مهارات المتعلم في بناء معرفته. (3)

- تعرفها أيضا المجموعة المهنية الفرنسية: "هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها". (4)

(1) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002-2000، ص22.

(2) الشيخ الداوي: تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص219.

(3) زيتوني عبد القادر: تدريس التربية البدنية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون رقم ط الجزائر، 2009، ص55.

(4) رحيم حسن: مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص182.

وعليه فإن الكفاءة هي مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، وبالتالي فإن المنشأة التي لها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية.⁽¹⁾

2-2-2- الفعالية:

تعتبر الفعالية معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف المسيطرة للوحدة الاقتصادية وعلى هذا الأساس ثم تعريفها عند بعض الباحثين ب:

- **تعريف كاتزو"كاهن:** تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة.⁽²⁾
 - **تعريف "عبد الوهاب:** بأنها تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا.⁽³⁾
 - **تعريف "النمر وحمزاوي:** القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة، وتتأثر بمدى النجاح في اختيار واستخدام المدخرات دون إهدار أو إسراف، أي القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفا.⁽⁴⁾
- وعليه فإن الفعالية هي مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقا، بمعنى إمكانية الهدف والوصول إلى النتائج الموجودة، باعتبار أن الهدف هو النتيجة والنتيجة هي نقطة النهاية المراد الوصول إليها في وقت محدد وبمواصفات معينة لذلك، لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب ان تكون الأخيرة محددة بشكل واضح ودقيق.⁽⁵⁾

(1) سعيد عيصر: التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص98.

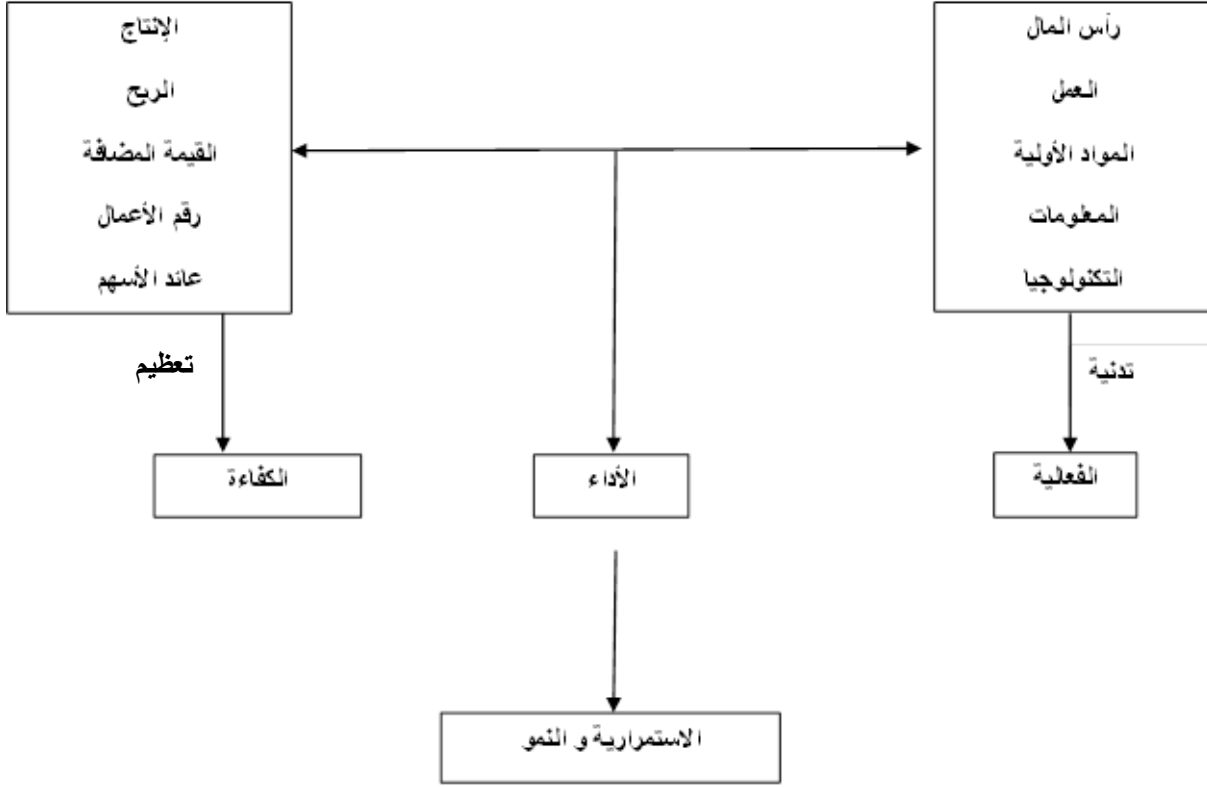
(2) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بدون رقم ط، مصر 2001، ص222.

(3) عبد الوهاب عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، دار صادر تهامة للنشر، بدون رقم ط، الرياض، 1981، ص27.

(4) سعود النمر، محمد حمزاوي: المناخ التنظيمي مؤشرات لفعالية إدارة المؤسسات العامة، مطابع جامعة الملك سعود، بدون رقم ط، الرياض، 1986، ص4.

(5) توفيق عبد الرحمن: استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون رقم ط، مصر، 1996، ص25.

شكل رقم 05: يمثل الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المالك زهودة، مرجع سابق، ص 88.

ثانيا: النظريات المفسرة للأداء

1- نظرية الرأس مال البشري:

هي من النظريات الحديثة في تسيير الأفراد وإعطاء المكانة الهامة للعامل الإنساني والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية ، واعتبار الأفراد كموارد وليسو مجرد أفراد يتحركون ويتميزون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم حيث يقول "بيتر دريكار" في كتابه "ممارسة الإدارة".

إن علينا النظر إلى الرجل في العمل على أنه إنسان كمخلوق اجتماعي وأخلاقي فلم تعد مهمة تسيير الموارد البشرية فقط بل تعيين الأفراد وترقيتهم، وتقديم الخدمات وكيفية تنمية طاقاته ومساهماته ويتجلى أكبر مثال على ذلك "النموذج الآسيوية" التي أثبتت وجودها في وقت قياسي وذلك بالعناية الكبيرة

التي أولتها للإنسانية بتعليمه وتدريبه وزيادة وعيه وتنمية مهارته، وفتح الأبواب أمام انطلاقاته، ومع توجه المؤسسات نحو الموارد البشرية في تقدمها وتطويرها نجد هذه النظرية على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت الإدارة تنمية قدراته، يمكن أن ينمي لها مكاسب طويلة الأمد.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات لتحقيق أداء وظيفي متكامل.

- لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضح وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة⁽¹⁾.

2- نظرية التوقع "فكتور فروم":

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.⁽²⁾

وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحمل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{"الدافع للأداء"} = \text{منفعة العوائد} + \text{احتمال تحقق العوائد.}$$

وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الأداء والدوافع من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، والمشاركة في إنجاز القرارات فيما يخص العمل، كما يساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.⁽³⁾ ويفسر "فروم" سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما:

التوقع الأول: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب والوصول إليه، بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.

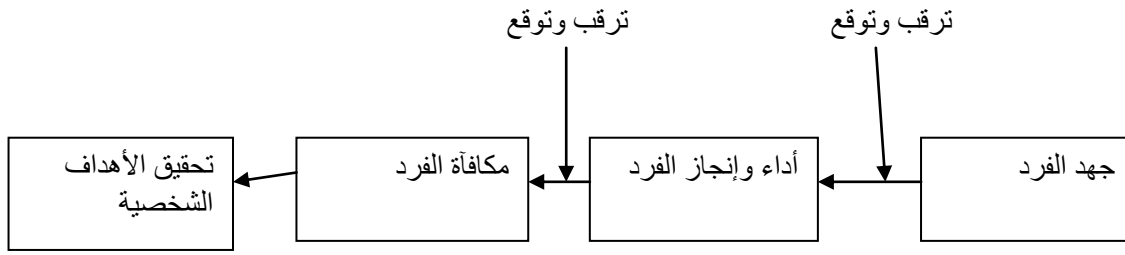
(1) ليندة زعبالة: التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2007، ص 94.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، بدون رقم ط مصر، 1993، ص 153.

(3) النمر سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1997، ص 192، 193.

التوقع الثاني: هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل عند إتمامه عملية الإنجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافآت أو عائد ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافآت المتوقعة. وهذا ما يوضح نموذج التوقع الآتي:

شكل رقم 06: يمثل نموذج التوقع لنظرية "فروم"



المصدر: بن دريدي منير، مرجع نفسه، ص 63. (1)

3- نظرية تدعيم السلوك: "فريديك سكينر":

تعتبر هذه النظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتنبيئا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك. (2)

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك، أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك

(1) بن دريدي منير: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لمديرية سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قسنطينة، الجزائر 2009-2010 ص 63

(2) ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1998-1999، ص 31، 30.

هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها. (1)

4- النظرية اليابانية في الإدارة" ويليام أوشي":

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة، وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل المؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة والصدق والمهارة والألفة والمودة. (2)

أ- الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شئ ممكناً فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع حسنة بين الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

ب- الصدق والمهارة:

إن الحاجة والثقة والصدق ليست عناصر منعزلة عن بعضها، فالثقة والصدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالصدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة. (3)

ج- الألفة والمودة:

الرابط المشترك في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي وظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين. (4)

(1) ديب نورة، مرجع نفسه، ص 31.

(2) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2000، ص 155.

(3) مرجع نفسه، ص 156.

(4) مرجع نفسه، ص 157.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يمكن حصر العوامل المؤثرة على أداء العاملين فيما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.⁽¹⁾

2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلف في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة في القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.⁽²⁾

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة أيضاً عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات، العلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول، والموظف الغير المنتج.⁽³⁾

4- التسبب الإداري: إن التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب الإدارة الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة⁽⁴⁾

(1) حمود العماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 67.

(2) محمود الطاهر كلالدة: مرجع سابق، ص 398.

(3) حمود الطاهر كلالدة: مرجع سابق، ص 400.

(4) محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2015، ص 282.

5- الظروف المادية للعمل: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، النظافة، الحرارة، الوجبات الغذائية وغيرها، فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير على الأداء الوظيفي⁽¹⁾

6- العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة تضم نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف، نوعية المنتج شكله ومدى تناسب التغليف له، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال. ويعبر البعض الآخر عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام⁽²⁾

رابعاً: محددات ومعايير الأداء الوظيفي

1- محددات الأداء الوظيفي:

إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل مطبين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ظغوط نابغة من داخل الإنسان نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به⁽³⁾ وقد تبين آراء الباحثين حول محددات الأداء الوظيفي، حيث يرى البعض مثل: "بوتر ولولر" أداء الفرد يتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

• الجهد:

يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته.

• قدرات الفرد وخبراته السابقة:

التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

(1) اسماعيل محمد السيد وآخرون: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، بدون رقم ط، مصر، 1997، ص71.

(2) دفيد وبتون، تيم كامبيرون: الإدارة والقيادة، العلاقات، التفاعل الايجابي، تعريب: محمد محمود عبد العليم، مركز الخبرات المهنية بمنك، بدون رقم ط، مصر، 2001، ص241.

(3) محمد عبد الغني هلال: مرجع سابق، ص30.

• إدراك الفرد لدوره:

يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. (1)

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

*الدافعية:

الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع الحاجات الشخصية نتيجة الجهد المبذول.

*بيئة العمل:

أي تهيئته بما يتناسب مع حاجات الفرد العامل حتي يشعر بالارتياح والرضا وذلك من حيث تجهيزه من أدوات، إضاءة، حرارة، نمط القيادة العادل والقوانين العادلة. (تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة).

*القدرة على أداء العمل:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهي تتألف من محصلة المعرفة أو المعلومات اللازمة للعمل والمهارات ومدى وضوح الدور. (2)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولا يمكنهم أن يفهموا أدوارهم فإن أدائهم يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين.

فبرغم بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله وتتفحصه القدرات عادة ما يفهم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن يكون الفرد لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضاً منخفض، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (3)

(1) أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 38، 39.

(2) سليمان حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة عين شمس، بدون رقم ط، مصر، 1994، ص 222، 223.

(3) رابحة حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 1999، ص 216.

2- معايير الأداء الوظيفي :

تتخصر معايير الأداء فيما يلي:

1-2- الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتنافس مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا على الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2-2- الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3-2- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله بالشكل الصحيح في كل لحظة من حياتنا وهذا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة ويعد أحد خمس الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال والتنظيم، وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، والوقت الذي يعد أكثرها أهمية. (1)

4-2- الإجراءات:

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر هي بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون صورة واضحة لجميع الأطراف.

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2009، ص72، بتصرف.

خامسا: أساليب تحسين أداء العمال :

تعتمد المنظمة على جملة من الأساليب والإجراءات من أجل تحسين أداء العمال وتمثل فيما يلي:

1- الحوافز:

سواء كنت مادية كالمكافآت، المشاركة في الإرباح، ربح الأجر بفعالية الأداء الوظيفي او حوافز معنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، التقدم الوظيفي والاحترام والتقدير، حيث تلعب إدارة المنظمة دورا أساسيا في عملية التحفيز قصد دفعهم الى زيادة الإنتاج كون أسلوب الإدارة في التعامل مع الأفراد وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة. (1)

2- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرص كثيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم إلى التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف. (2)

3- التأهيل والتدريب:

لا يقتصر على تدريب العمال الجدد فقط وإنما أيضا يشمل الملاحظين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تأهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها مستقبلا. كذلك عندما تريد المنظمة زيادة كفاية الإنتاجية تعمل على تدريب العمال وإمامهم بنوع جديد من الأجهزة، أو طريقة جديدة من طرق العمل، لذلك بعد التدريب من اهم الوسائل المناسبة لتحسين المهارات أو المعرفة أو تعديل السلوك. (3)

(1) روبرت باكل: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، بدون رقم ط، الرياض، 1999، ص204.

(2) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص159.

(3) شفيق رضوان: السلوكية الإدارة، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع، بدون رقم ط، لبنان، 1994، ص157.

4- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. (1)

5- تحسين الموظف:

كون الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء عن طريق:

* التركيز على نواحي القوة:

الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف وتبنيها ومساعدته على التخلص من المشاكل التي يعاني منها في الأداء.

* لتركيز على ما هو مرغوب:

توفير الانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، هذا لا يعني ترك وإهمال الفرد لوظيفته مجرد انه لا يحبها وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

* ربط الأهداف الشخصية:

ربط جهود ومخرجات الأداء مع الأهداف الاهتمامات الشخصية للموظف، لأنها تزيد من واقعية ودافعية الموظف من اجل تحقيق التحسين المرغوب. (2)

(1) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 158

(2) مايرون هاينز: إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزاهية الصباغ، معهد الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 1989، ص ص 275، 279.

خلاصة:

إن عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة وبمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم، ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : أساسيات في تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد

أولا : تقييم الأداء

1 - أهداف تقييم الأداء

ثانيا : أسس تقييم الأداء الوظيفي

ثالثا : معايير تقييم الأداء الوظيفي

رابعا : طرق تقييم الأداء الوظيفي

خامسا : الضوابط التنظيمية على أداء العاملين

تمهيد:

يعد تقييم الأداء عملية مهمة للغاية في جميع المؤسسات، لجميع البرامج والأنشطة في مختلف المجالات، فمن خلال تقييم البرامج أو الأنشطة أو الأداء أو الإمكانيات، وغيرها من الجوانب يتم تشخيص الواقع والوقوف على حقيقته، وهذه خطوة مهمة لتحديد مدى فاعليه الأهداف وتحقيقها للنجاح في تنفيذ الخطط تم الاستفادة في ما بعد من نتائج التقييم في تقويم القصور وتعزيز نقاط القوة. سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية تقييم الأداء ومعرفة أهدافه، أسسه، معايير وطرق تقييم الأداء إضافة إلى الضوابط التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين.

أولاً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

1: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد العامل، نوجزها فيما يلي:

1-1 - على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات. (1)

1-2 - على مستوى المشرفين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المتدربين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الحركية حتى يمكنهم التواصل إلى تقييم سليم وموضعي لأداء تابعيه، فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضعي والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم. (2)

1-3 - على مستوى العاملين:

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك العاملين.

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية مرحلة استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص ص 200، 201.

(2) مرجع نفسه، ص 200، 201.

- تطوير أداء العاملين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي⁽¹⁾.

ثانيا: أسس ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

1-أسس تقييم الاداء :

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محركة لتقييم أداء العاملين في العمل.
- تأصيل مفهوم التقييم على أنه ليس اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد في مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد في قصور ومساعدة الرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستويات الجميع.
- النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين وكذا آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الإيجابيات والسلبيات حيث لا يمكن تقلب إحدهما على الأخرى وإدراك السلبيات دون الإيجابيات.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف التقييم وإعلانهم فاعليتها، حيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسين موضعها وفعاليتها في التنمية الذاتية.
- استقاء المعلومات عن الأداء من مصاريف أصلية مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي يؤثر على حرية وموضوعية التقييم المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقسيمه من خلال تقييم وتوضيح إنجازات أمام الملاء أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه.⁽²⁾

2- معايير تقييم الأداء الوظيفي :

- إن على مسؤولي إدارات الموارد البشرية، وهو يصفون نظاما لتقييم أداء العاملين أن يجيبوا عن السؤال التالي: ماذا نقيم في أداء الموظفين؟ وما هي الجوانب التي يقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟
- إن تحديد هذه الجوانب هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء، والواقع أن تحديد معايير تقييم الآراء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير ما يلي:

(1) عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص106.

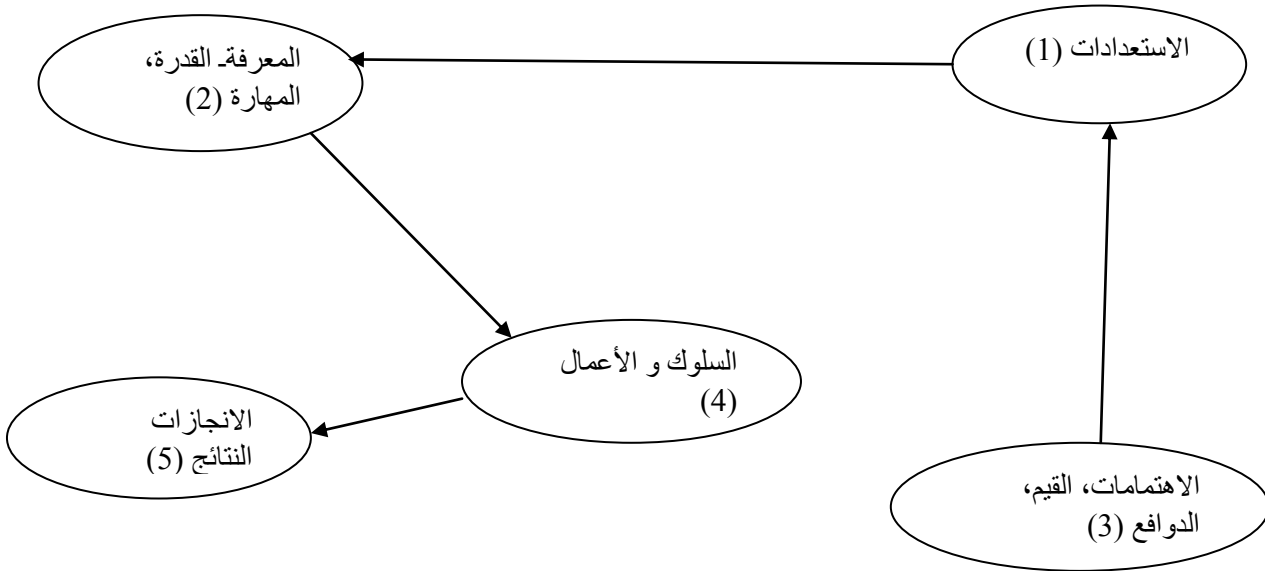
(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشري، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون رقم ط مصر، 1982، ص182.

- معرفة العمل، القيادة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال، القدرة على التخطيط، القدرة على التنظيم.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب والعوامل متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي حققها، والواقع أن هذه العوامل تختلف فيما بينها بالنسبة لمدى ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس.⁽¹⁾

وفيما يلي: نموذج يبين المعايير التي تقييم في أدوات التقييم.

شكل رقم 07: يمثل معايير تقييم الأداء



المصدر: عبد البارئ إبراهيم عزة، زهير عقيم الصباغ، مرجع نفسه، ص267.

(1) عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة و النشر، الأردن، 2000، ص266.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء

نظراً لأهمية تقييم الأداء للفرد والمنظمة فلقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد حيث تتمثل هذه الطرق فيما يلي:

1- طريقة الاختيار الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصف أو انطباق على الفرد العامل مثل: الحرص على العمل أو التأخر عادة في العمل، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم، فإننا نجد في هذه الطريقة أن المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية، إن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية، حيث أن المقيم لا يعرف أي عبارات لها أهمية أكبر من غيرها.⁽¹⁾

2- طريقة الوقائع الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس التي تركز عليه وهو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحديد قيمة لكل حادثة، حسب أهميتها للعمل، ويتطلب المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعتبر عن كفاءة الفرد.⁽²⁾

3- طريقة التقرير المكتوب:

فهذه الطريقة أكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصراً وقد يكون تفصيلياً بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.⁽³⁾

(1) علي ربابية : إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، بدون رقم ط الأردن، 2013، ص93

(2) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، بدون رقم طبعة، الاردن، 2010، ص210.

(3) منير النوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع الفردي للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2011، ص330.

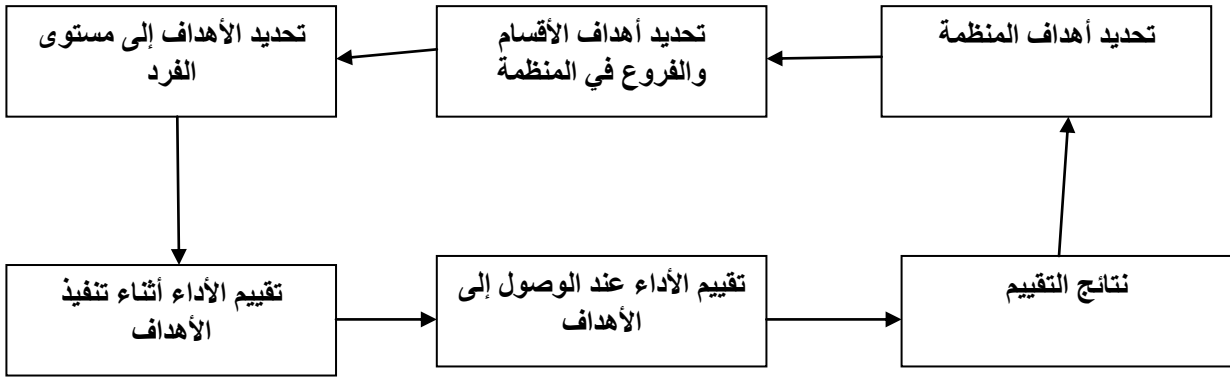
4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الركائز وهي:

- وضع الأهداف المحددة للعامل، وتحديد آليات لتنفيذ كل هدف.
- فسح المجال للعامل لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها ومتابعة تنفيذ الخطة لدى العامل.
- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة، وتطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.

- كذلك يتعين لتنفيذ هذه الطريقة قابلية الأهداف للقياس وواقعية الهدف. (1)

الشكل رقم 08: يمثل تقييم الأداء باستخدام الإدارة بالأهداف



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون : إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص55.

رابعاً: الضوابط التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو خفض إنتاجية المؤسسة وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجاباً أو سلباً وتتمثل فيما يلي:

1- الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي:

نظراً للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات المعاصرة للفرد العامل، بوصفه أعلى مواردها فقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكتاب والباحثين حيث ركزت دراستهم في المقام الأول على أن العامل الراضي يكون منتجاً، وكان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على الأداء والإنتاجية، لهذا

(1) مجيد الكوفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون رقم ط الاردن، 2015، ص ص 140، 141.

السبب اهتمت الدراسات بعلاقة الرضا الوظيفي غير المباشر بالأداء مثل: التغيب، التأخر عن العمل، إصابات العمل، السرقة، وغيرها، فتوصلت الأبحاث إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات المذكورة. (1)

وفي نفس السياق توصل "ليكرت" إلى نتيجة مفادها أنه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج لفترة طويلة في ظروف من عدم الرضا عند العاملين.

كما يؤكد "صقر عاشور" ان الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه والإقبال عليه، بذلك تزداد إنتاجيته وأداؤه، عكس الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل حماسه وبالتالي تقل إنتاجيته ويضعف أدائه. (2)

وعليه فإن الواقع العملي يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والأداء لا تأخذ خطأ موحدا بل تتخذ الاتجاهات التالية:

الاتجاه الأول: يرى أن العامل الراضي هو أكثر أداء، ظهر هذا الاتجاه نتيجة لدراسات "هاورثون" حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ووجهة نظرهم هي أن العامل الراضي عامل منتج ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوي العاملين وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح ويتفق هذا مع نظرية كل من ماسلو، هيرزبرغ وماكيلاند.

الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن العلاقة ليست إرتباطية ويمكن أحيانا زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الديكتاتورية في الإدارة وبذلك يكون الأداء مرتفعا مع وجود حالة من عدم الرضا.

الاتجاه الثالث: يرى أصحابه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسين مستوى الأداء، أي أن الرضا الوظيفي الإيجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، التقدير، الأمن الوظيفي، القيادة العادلة) إنها مرتبطة بقيامه بأداء معين فإنه سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على نتائج التي بدورها تحقق رضاه الوظيفي. (3)

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009، ص388.

(2) سلمة فانتة عبد اللطيف: مرجع سابق، ص31.

(3) سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص ص72، 73.

وعموماً عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك يعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها، فينتج عن ذلك انسحاب العامل عن عمله نفسياً من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة، أو ينسحب جسماً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة والحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين.⁽¹⁾

2- الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي:

تعتمد المؤسسة على التحفيز كمعيار أساسي لتقييم فعالية الأداء، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإيرادات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن يكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية والأداء لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم والأدوار والواجبات.

وعليه فالتحفيز هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وإطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد ونشاط وبالتالي تحقيق ما يصبون على تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين من جهة وتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة من جهة أخرى.⁽²⁾

وكما هو ملاحظ أن العمال يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، ضمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء، إضافة إلى ذلك تكمن أهمية الحوافز في سد حاجيات التي تتعلق بعمل العمال، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي، وتؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وعليه فإن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء.⁽³⁾

(1) البدري عبد القادر عبد الحافظ: دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام، معهد الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 2002، ص157.

(2) محمد السلطان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2004، ص301.

(3) علي السلمي: مرجع سابق، ص254.

نستنتج أن الحوافز لها أثر كبير على زيادة الإنتاجية وتحسينه كما ونوعا، وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين من خلال توليدها طاقة إضافية وتحقق الرضا النفسي والمعنوي وتحقيق أداء متميز.

3- القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي:

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي تعكس وضعها في مختلف جوانبها، فالقيادة عبارة عن عملية تفاعل يتعرض من خلالها تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، أي شكل علاقات ثنائية كونها لها تأثير كبير على دافعية الأفراد لأدائهم الوظيفي ورضاهم عن العمل فهي من تستطيع بنمطها المعين، توفير علاقات وثيقة بين العاملين للوصول إلى الهدف المشترك الذي بدوره يخلف علاقات تتميز بالثقة والاحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة وتزيد الإنتاجية ويكون الأداء الوظيفي إيجابيا. (1)

إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بأرائهم في تسيير العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات بغية الرفع والتحسين من مستوى الأداء. (2)

يعتمد أداء العاملين بدرجة كبيرة على أسلوب تعامل القائد مع المرؤوسين ومدى السلطة التي يعتمدها والحرية التي يمنحها في اتخاذ القرارات.

ففي ظل النمط الديمقراطي والذي يتصف بتشجيع المشاركة وروح التعاون، ترتفع كل من كفاءة وفعالية العمل بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي والتفكير الجماعي، وهذا ما يمكنهم من استخدام مهاراتهم في العمل وارتفاع مستوى الأداء لديهم.

وفي ظل النمط التسلطي والذي يتصف بالتحديد الدقيق لأنشطة العمل والمركزية في اتخاذ القرارات، تنعدم روح الجماعة وتزداد العدوانية بين العمال، وعليه فإن علاقتهم تكون ضعيفة وسلبية اتجاه القائد وبذلك ينخفض أدائهم إلى أدنى مستوى.

(1) فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2009، ص242.

(2) البدر بن حمد إبراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص31.

أما النمط الحر فيتصف بسلبية التوجيه، وينحصر دور القائد في تقديم المعلومات فقط ولا يتدخل في شؤون العمل، وعليه فإن هذا النمط يعتبر غير مجدي أنه لا يكسب العاملين أية خبرات ومهارات جديدة مما يخفض من مستوى أدائهم الوظيفي.⁽¹⁾

وعليه تعود قدرة القائد إلى تحقيق الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية وما يسوده من روح الثقة والاحترام، وخلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على رفع روحهم المعنوية، وتفويض الصلاحيات وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم، كل هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود والتفكير ومن ثم التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المنظمة ، وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل.⁽²⁾

(1) رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، مصر، 2004، ص101.

(2) مصطفى محمود، طه حسين: المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، مطابع الولاء الحديثة، بدون رقم ط، مصر، 2005، ص154.

خلاصة :

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهميه استراتيجية واقتصادية كبيرة لان الموارد البشرية هي ثروة حقيقية للمؤسسة، إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياستها المختلفة.

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله، وإلى أساس لبناء عمليه اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين، فعندما يحس الموظف بعدالة التقييم يتحقق رضاه الوظيفي.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً : منهج الدراسة و أدواته

ثانياً : مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزماني

3- المجال البشري

ثالثاً : تفريغ البيانات و تحليلها

رابعاً : اختبار الفرضيات والنتائج العامة

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة بهدف التعرف على جوانب البحث ومتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة إسقاط ما تم دراسة نظريا على إحدى المؤسسات الإنتاجية، وهي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -بوعاتي محمود- كونها تعتبر أهم وأكبر المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني.

حيث يعتبر الميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي تم صياغتها وإبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، والوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لأثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

وسنتطرق في هذا الفصل الى التعريف بمنهج الدراسة وادوات، مجالات الدراسة ثم عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، اضافة الى اختبار الفرضيات والنتائج العامة للدراسة.

أولاً: منهج الدراسة وأدواته

1- منهج الدراسة:

• المنهج:

كل دراسة تستند على إتباع منهج معين حسب طبيعة الدراسة والموضوع فهي التي تحدد نوع المنهج المناسب لها.

يعرف المنهج بأنه مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول للحقيقة، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة وأن الباحث يرغب إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية. (1)

أو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة حول ظاهرة أو موضوع معين من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وما ينسجم مع المعطيات الفعلية. (2)

كما يعرفه عبد الرحمن بدوي: أنه الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وعن طريق مجموعة من القواعد العامة، التي تسيطر على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل نتيجة معلومة. (3)

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على الوصف الدقيق والموضوعي للظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع (دراسة تأثير الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين).

يعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (4)

(1) أحمد حسين الرفاعي : مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2005، ص121.

(2) محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 1999، ص46.

(3) عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، شارع فهد للسلام، ط3، الكويت، 1977، ص03.

(4) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 2003، ص147.

كذلك يعرف على أنه المنهج الذي يقوم فيه الباحث بالوصف المنظم الدقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية كما هي، مستخدماً للتحليل والمقارنة والتصنيف والتفسير من أجل الوصول إلى تصميمات يزيد بها الرصيد المعرفي حول الظاهرة موضوع الدراسة بغية التنبؤ والتخطيط للمستقبل.⁽¹⁾ ويهدف هذا المنهج كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن الظاهرة وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية.

خطوة ثانية تؤدي إلى معرفة العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة، يضاف إلى ذلك أن هذا المنهج يعتمد لتنفيذه على مختلف الطرق وجمع البيانات كالمقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، الاستبيان وتحليل الوثائق والمستندات وغيرها.⁽²⁾

2- أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي بواسطتها يستطيع معرفة واقع ميدان الدراسة⁽³⁾، وقد تم جمع البيانات التي تهمنها في الدراسة باستخدام الأدوات التالية:

2-1- السجلات والكتب:

هي من أهم المصادر الأساسية للحصول على المادة العلمية، من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة تحصلنا على بعض السجلات والوثائق للحصول على البيانات والمعلومات، تمثلت في:

- الجانب التاريخي لمؤسسة "عمر بن عمر" بوعاتي محمود".

- العدد الاجمالي للموظفين.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- معلومات عن البرامج التكوينية من طرف المؤسسة.

حيث ساعدتنا هذه السجلات في اخذ صورة عامة وواضحة عن المؤسسة من المهام، الاهداف، العملية الانتاجية، وكذا تحديد حجم العينة... الخ.

⁽¹⁾ خير الدين علي عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، بدون رقم ط، مصر، 1999، ص 86.

⁽²⁾ محمد عبيدات وآخرون: مرجع سابق، ص 46.

⁽³⁾ عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية التطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2000، ص 81.

كما اعتمدنا على جملة من المراجع تمثلت في: القواميس، الكتب، المذكرات. وقد تم الحصول عليها من مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ومكتبة كلية الاقتصاد، فهذه المراجع لها الدور الكبير في انشاء قاعدة من المعلومات التي ساعدتنا في توجيه دراستنا.

2-2-الملاحظة:

هي تقنية وأداة من أدوات البحث العلمي التي لا يمكن الاستغناء عنها فهي تسهل على الباحث جمع البيانات بطريقة مباشرة، حيث يعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف ، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها. (1)

من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة- محل الدراسة- تم ملاحظة سير الأمور والسلوك السائد في المنظمة وكذا معرفة الظروف المهنية للموظفين وطبيعة التفاعل بين الزملاء، وملاحظة اساليب الرقابة المتبعة مثل كاميرات، سجلات الحضور... الخ.

2-3-الاستمارة:

تعد الأداة والوسيلة الجيدة في جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، فهي تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في الدراسات الاستطلاعية والكشفية. (2)

كذلك هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وتسلم على الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادة ثانياً. (3)

فقد تم وضع استمارة البحث في شهر ماي بصورة مبدئية وتم تجربتها كمرحلة اولية لمعرفة مدى فعاليتها وتجاوب الافراد معها، حيث تم تطبيقها على 40 عامل من بين 323 عاملا، وبعد الاطلاع على اجوبة العاملين لوحظ ان الاستمارة تتطلب بعض التعديل لبعض الاسئلة من جهة والغاء البعض الاخر من جهة اخرى، نظرا لعدم قدرة بعضهم الاجابة عليها وبالتالي فان اسئلة الاستمارة حددت بـ 30 سؤال موزعين على مجموعتين من الاسئلة مغلقة وشبه مغلقة.

(1) ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2009، ص ص67-68.

(2) جمال أو شنب، البحث العلمي: دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 1995، ص329.

(3) محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية : المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 2006، ص115.

وقد تم الاعتماد في استمارة بحثنا على 4 محاور:

المحور الأول: بيانات شخصية

المحور الثاني: بيانات خاصة باتجاهات الرضا الوظيفي

المحور الثالث: بيانات خاصة بتحسين الأداء الوظيفي

المحور الرابع: بيانات خاصة بتأثير الرضا الوظيفي على الأداء:

وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وذلك للحصول على

المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة.

ثانيا - مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

يقصد به المكان التي ستجرى فيه الدراسة الميدانية وعليه تم اختيار مؤسسة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر" بوعاتي محمود-قالمة- من أجل الحصول على معارف تساعدنا في تحليل أبعاد ومؤشرات الموضوع.

1-1-تعريف مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية:

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر من ضمن المؤسسات الجزائرية العائلية المختصة في مجال تحويل المنتجات الزراعية الغذائية، التي أنشأت من طرف المؤسس الرئيسي السيد عمر بن عمر الأب الذي دأب طوال فترة حياته في تطوير وتحديث المؤسسة في جميع المجالات فكان نتاج هذا امتياز منتجاتها بالجودة العالية ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني.

ليتولى الأبناء بعد وفاة الأب مسؤولية تسيير المؤسسة بالسير على خطى أبيهم ومع إزدياد تطلعاتهم قاموا بتطوير المؤسسة وتحديثها وتوسيعها حيث أصبحت اليوم مجمعا يضم ثلاث مؤسسات رئيسية كل واحدة منها في اختصاصها.⁽¹⁾

✓ مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB: التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب.
✓ مؤسسة العجائن عمر بن عمر: التي تتولى إنتاج العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والأنواع الأخرى.

✓ مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB: والتي تتولى إنتاج المصبرات بمختلف أنواعها من طماطم ، هريسة ومرى، وهي المؤسسة التي تتمحور عليها دراستنا.

⁽¹⁾وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وحدة بوعاتي محمود، ولاية قالمة.

فقد تم إنشاء مشروع المصبرات الغذائية ببلدية بوعاتي محمود بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية وما يتلائم مع نشاط المؤسسة، فكان إنشاء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في أبريل 1984، بدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986 لمصبرات الطماطم ببلدية -بوعاتي محمود- ولاية قالمة، نشاط وإنتاج المؤسسة ليشهد تطورا وزيادة لحجم الاستثمارات، فتوسع منذ ذلك الحين طورت ونوعت منتجاتها الصناعية حتى أصبحت من أنجح الشركات على مستوى الوطن ومن منتجاتها نجد:

✓ مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم 1كغ، 2كغ، 1/2كغ، 1/4كغ.

✓ مصبرات الهريسة والمتمثلة في علب من حجم 1كغ، 1/2كغ، 1/4كغ.

✓ مصبرات المربي والمتمثلة في علب من حجم 1كغ، 1/2كغ.

ولم تكتف الشركة بهذه المنتجات فعملت على إنشاء وحدات أخرى لدعم الإنتاج الوطني، التوابل، طماطم البييتزا، صلصة الطماطم.

كما قامت المؤسسة بتوسيعات كبيرة وأصبحت لها عدة فروع على المستوى الوطني نوجزها في الجدول الموالي:

جدول يوضح فروع المؤسسة وعدد العمال فيها.

الولاية	عدد العمال	الفرع
قالمة	223	بوعاتي محمود
قالمة	217	الفجوج
سكيكدة	122	بومعيزة
المسيلة	88	خبانة
قالمة	57	عين بن بيضاء

المصدر: من إعداد الطالبتين دلال - خيرة، بناء على المعلومات المقدمة من مؤسسة عمر بن عمر

للمصبرات الغذائية، وحدة-بوعاتي محمود-، ولاية قالمة.

ولضمان نوعية واستمرارية المنتج الأولي عمدت الشركة إلى سياسة جديدة جسدت في إنشاء مشتلة تضمنت 21 عامل، وهذا لتدعيم الفلاحين بكل الوسائل المادية والعلمية التي تسمح بزيادة في منتج الطماطم الصناعية كما ونوعا.

1-2- مهام مؤسسة "بن عمر":

- **المدير العام:** هو رأس الشركة والمشرف والمسؤول عنها وعن فروعها يقوم برسم الخطط والأهداف والإستراتيجيات وكونه السلطة العليا والممثل الرسمي في علاقاتها الرسمية الخارجية.
 - **نائب المدير:** هو المدير الثاني للشركة وبشكل حلقة الوصل بين المنشأة والموظفين والاهداف الخاصة بها كونه المسؤول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل لخبراته الكافية وتطبيق العمليات الإدارية بأفضل الطرق.
 - **الأمانة:** تعمل بالالتزام المهني لجميع الأعمال التي تتجز فيها عبرها، سواء كانت أعمالا ووثائق أو التصرفات أو اتخاذ قرارات أو إجراءات.
 - **دائرة المحاسبة:** تسجيل جميع العمليات التي تجري على مستوى الشركة المتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات في وثائق خاصة ومتابعة ديون العمل وتسديدها وإعداد الميزانية السنوية.
 - **دائرة المالية:** تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل والرقابة المالية وبالسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن وأيضا اللجوء إلى القروض باستخدام طرق وأدوات متاحة والتنبؤ والتخطيط.
 - **مديرية المشاريع والإنجازات:** تعمل على تقديم الدعم والإسناد والمتابعة والإشراف على المشاريع القائمة وتحديد احتياجاتها مع دراسة المطالبات المالية للمشاريع....
- * **المكلف بالإعلام والاتصال:** تعتمد على تحليل المعلومات واحتكارها حيث أصبحت المعلومة سلاح ذا حدين.
- **المكلف بالشؤون القانونية:** تعتمد على نشاط مراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها والقيام بالاتصال مع الهياكل المعنية.
 - **إدارة الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية وتطبيق الإجراءات من حيث احترام القوانين وانتظام العمل مراقبة الغيابات وإعداد خطط لتدريب والتكوين.

- إدارة المصالح التجارية: تقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية مراقبتها ومتبعتها للوصول إلى رقم الأعمال المطلوب كهدف مرجو.
- دائرة التموين: هي تشمل عمليتي: الشراء وتسيير المخزون، شراء تكون في الأسواق الداخلية والخارجية.
- تسيير المخزون ← تعتمد على التسيير الحسن للعملية الإنتاجية .
- مصلحة التسويق: عرض المنتجات على المستهلك لشرائها بالاعتماد على مواصفات الجودة العالية تتمثل في: السلعة، التسعيرة، التوزيع، الترويج.
- الاعلام الالي: تكلفه بإعداد معلومات خاصة بكل مجال مهني مثل موارد بشرية، محاسبة.. الخ.

1_3_ الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع شركة مصبرات عمر بن عمر CAB في الشمال الشرقي لولاية قالمه، بمنطقة -بوعاتي محمود- التي تبعد بـ 18 كلم عن مقر الولاية، وتترجع على مساحة تقدر بـ 4.5 هكتار. تنتج وحدة بوعاتي محمود بحجم 2800 طن، يوميا من الطماطم أي أكثر من 53000 طن سنويا.

1-4- الأهداف العامة لمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية:

- تسعى وحدة المصبرات ببلدية-بوعاتي- بولاية قالمه إلى تحقيق عدة غايات على المستوى المحلي والمستوى الوطني وحتى الخارجي ونذكر منها الآتي:⁽¹⁾
- العمل على إرضاء الزبون وتوسيع قاعدة المعاملات.
- تعظيم مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات من خلال علاقات مميزة مع جميع المتعاملين معها.
- العمل على تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريته من خلال البحث والتطوير.
- الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي الوطني.
- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تدريب الشباب وإدماجهم للتقليل من حدة البطالة.

⁽¹⁾ وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وحدة بوعاتي، ولاية قالمه.

- اعتماد الوحدة على الجودة في منتجاتها وهذا من خلال تطبيق الإيزو 9000، والإيزو 2000 الذي يجعل منتوجها منافس محليا ودوليا.

1-5- طبيعة العمل في شركة عمر بن عمر:

يتم العمل في شركة عمر بن عمر بالتناوب بواسطة ثلاثة فرق مقسمة كالتالي:
 -الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 6:00 صباحا إلى الساعة 14.00 زوالا.
 - الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 14.00 زوالا إلى الساعة 22:00 مساء.
 - الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 22.00 مساء إلى الساعة 06.00 صباحا.

2- المجال الزمني:

يقصد به المدة أو الفترة التي استغرق فيها انجاز هذه الدراسة، فقد دامت دراستنا الميدانية في مؤسسة "بن عمر" للمصبرات الغذائية مدة شهرين من شهر افريل إلى شهر ماي، وقد مرت بثلاث مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: تمثلت في زيارة استطلاعية لميدان الدراسة، فكانت أول دراسة استكشافية يوم الأربعاء 2019/04/03، وكان لقائنا الأول مع مدير الموارد البشرية، ولقد حظينا بالاستقبال الجيد، لو تم قبولنا بعد إعطائه وثيقة الترخيص الميداني، وشرح موضوع الدراسة له.

- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية تمكنا من خلاله جمع معلومات قيمة حول المؤسسة، وحول موضوع دراستنا، وكان ذلك يوم 2019/04/17 على الساعة 06: 11 ومرة أخرى يوم 2019/05/08 على الساعة 10: 13 إضافة إلى تقديم لنا وثائق هامة التي تخص دراستنا.

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها التجريبي يوم 2019/05/12 وتم استرجاعها يوم 2019/05/16، فتم تعديلها لنصل إلى شكلها النهائي، وتم توزيعها على العمال يوم 2019/05/19، واسترجعناها يوم 2019/05/23. اما الجانب النظري اين تم فيه جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ابتداء من شهر ديسمبر.

3-المجال البشري:

3-1-مجتمع البحث:

عندما يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة فيجب عليه أن يحدد مجتمع بحثه، حيث يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الفئات

المهنية الخاصة بمصلحة الموارد البشرية في مؤسسة -عمر بن عمر للمصبرات الغذائية والبالغ عددهم 323 عامل.

3-2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.⁽¹⁾ أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية منتظمة تم اختيارها للحصول على آراء ومعلومات من المفردات محل الدراسة، حيث تم توزيع 80 استمارة أي ما يعادل 25% من مجتمع الدراسة وعاد منها 70 استمارة فقط.

وقد تم الحصول عليها بتطبيق القانون التالي:

$$\text{العينة: } 80 = \frac{25 \times 323}{100} \text{ أي } \frac{\text{مجتمع الدراسة} \times 25}{100}$$

ثالثا: تفريخ البيانات وتحليلها:

المحور الأول: بيانات شخصية:

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
66%	46	ذكر
34%	24	أنثى
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة هم من فئة ذكور بنسبة (66%) حيث يمكن تفسير ذلك أن العمل بمؤسسة "عمر بن عمر" يتطلب جهدا بدنيا وعضليا كثيرا، كما يتطلب ساعات عمل متأخرة، مما قد يشيق ذلك على العنصر الأنثوي وهو ما يفسر النتيجة الضئيلة من هذه الفئة المقدره نسبتهم (34%) في الأعمال المكتبية والإدارية بدرجة كبيرة.

⁽¹⁾رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص334.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الفئات
21%	15	أقل من 31
60%	42	31-40
18%	13	41-50
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية 31-40 تمثل النسبة الأكبر والتي تقدر بـ: (60%) ثم تليها الفئة العمرية [أقل من 30]، بنسبة (21%) في حين بلغت الفئة العمرية ما بين [41-50] بنسبة (18%) يتضح لنا من خلال هذه النسب أن المؤسسة تعمل على تجديد طاقتها واستقطاب اليد العاملة الشابة أي التي تمتلك طاقات قدرات وإمكانيات تساعدها على تطوير أدائها بهدف تحقيق أهدافها تمثل كذلك مؤشر لاستقرار العمال داخل مناصب عملهم في المؤسسة، في حين نلاحظ أن الفئة العمرية من [41-50] قليلة بنسبة (18%) لكنها تتمتع بدرجة كبيرة من الخبرة وتهتم بالإشراف ومتابعة أعمال الفئة الشبابية، وهي أكثر إستراتيجية من طرف المؤسسة في تسيير الموارد البشرية، وتسيير الحياة المهنية للعمال، لأنها تستثمر في العنصر الشبابي لأنه هو محل تكوين وترقية.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
20%	14	متوسط
53%	37	ثانوي
27%	19	جامعي
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي هو أكبر فئة في العينة المدروسة وذلك بنسبة (53%) ثم تليها فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي وذلك بنسبة (27%) ثم

تأتي بعدها فئة العمال الذين لديهم مستوى متوسط وذلك بنسبة (20%) أما فئة العمال الذين لديهم مستوى ابتدائي فهي معدومة.

يتضح لنا من خلال هذه النسب أن أصحاب المستوى الثانوي والمتوسط لم يتسنى لهم مزاوله دراستهم التعليمية وهذا راجع ربما إلى بعض الظروف الاجتماعية حيث تحتاج إليهم المؤسسة كونهم من العمال الأوائل ذات خبرة، بالإضافة أن مناصب عملهم لا تتطلب مهارات عالية، كذلك أن المؤسسة تعمل على ترشيد النفقات خاصة المتعلقة بالأجور، أما أصحاب المستوى الجامعي راجع إلى حاجة المنظمة إلى الدرجات العلمية في التوظيف لمواكبة التقدم العلمي المرهون بمؤهلات العمال في المؤسسة.

جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
28%	20	أعزب
71%	50	متزوج
01%	01	مطلق
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية عمال مؤسسة "عمر بن عمر" متزوجون بنسبة (71%) وهو ما يمثل أكبر فئة للعمال الدائمون ويعود هذا الاستقرار العائلي إلى ما توفره المؤسسة من مزايا للعمال (قروض+إعانات) التي تنعكس على الحالة النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى تحفيزهم على الأداء الجيد في حين بلغت نسبة العزاب (28%)، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تسعى إلى تحقيق احتياجاتها واتساع مختلف رغباتها، أما نسبة المطلقين قدرت ب (1%) وهذا يعود إلى عدم التفاهم بين الزوجين.

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
47%	33	عون منفذ
14%	10	تقني سامي
20%	14	إطار
19%	13	إطار سامي
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن هناك تنوعا واضحا في المستويات الوظيفية لدى أفراد العينة، معظمهم من فئة عون منفذ بنسبة (47%) وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة التي تتطلب عمال يقومون بعمليات تجمع وفرز الطماطم، ومن ثم تعليبها ووضعها في الشاحنات من أجل توزيعها، حيث لا تتطلب مهارة كبيرة ومستوى من الكفاءة المهنية، وفي المرتبة الثانية تأتي فئة الإطارات (39%) الذين يتمتعون بهامش من الحرية ويمارسون سلطة التوجيه والرقابة باعتبارهم فاعلين مساهمين في عملية الإدارة، ثم تأتي بعدها فئة تقني سامي بنسبة (14%) وهم مسؤولون بالدرجة الأولى على أعمال الصيانة والحفاظ على سلامة الأجهزة وبذلك يلعبون دورا أساسيا في النسق المؤسسي.

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل.

النسبة	التكرار	نوع عقد العمل
78%	55	دائم
21%	15	مؤقت
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) ان العمال الدائمون قدرت نسبتهم بـ (78%) وهذا راجع إلى توفر الأقدمية والخبرة المتوفرة لدى العمال وتطلعهم الواسع في مجال ما يخص مهام العمل وأدائه فهي تلبي الحاجة للشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وبالتالي تساهم في تنمية الشعور بالرضا عن الوظيفة، في حين قدرت نسبة العمال المؤقتين بـ (21%) وهذا ربما راجع إلى احتياج المؤسسة للعمال

في بعض المهام الثانوية، وعليه يتضح أن الوضعية المهنية لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة لاستمرارية نشاط المؤسسة.

ومن الملاحظ أنه في القطاع الخاص من النادر أن نجد مؤسسة إنتاجية توظف عمالها بعقود عمل دائمة، وهذا ما تتميز به مؤسسة مصبرات "عمر بن عمر" بقالمة، لأنها تعتبر من الشركات الناجحة والأكثر تنافسية في المستوى، وتحقق معدلات ربح قياسية، مما يجعلها تنعكس إيجاباً على عمال المؤسسة ولذلك تعمل الإدارة على استقرار العمال في مناصب عملهم بصفة دائمة وكذلك يتم الاستثمار في تسيير الموارد البشرية عبر مخطط تكويني بعيد المستوى.

جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 6 سنوات	30	43%
من 06 إلى أقل من 10 سنوات	26	37%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	14%
15 سنة فأكثر	04	06%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن النسبة المرتفعة سجلت لدى فئة [أقل من 6 سنوات] حيث قدرت بـ (43%) التحقوا حديثاً بالمؤسسة ولديهم خبرة قليلة في العمل تليها نسبة (37%) للعمال الذين تتراوح خبرتهم في العمل من [6 إلى أقل من 10 سنوات] يدل على خبرة العمال وتكيفهم مع البيئة التنظيمية للعمل مما خلق ثقافة الاستقرار الوظيفي وبالتالي عدم التخلي عن عملهم.

في حين قدرت نسبه (20%) من العاملين الذين تفوق اقدميتهم [عن 10 سنوات] وهذا يعتبر عامل جيد وفعال حيث كلما كانت الخبرة كبيرة كلما كان هناك رضا وظيفي وبالتالي وجود استقرار والتزام وولاء للمؤسسة ومن ثم أداء جيد ورفع المردودية.

جدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة	التكرار	مكان الإقامة
61%	43	بوعاتي محمود
39%	27	ولاية قالمة
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (08) والمتعلق بمكانة الإقامة أن أغلبية عمال المؤسسة "عمر بن عمر" يقطنون ببلدية -بوعاتي محمود- والتي قدرت نسبتهم بـ (61%) وهذا راجع إلى شروط المؤسسة وأولويتها في توظيف عمال المنطقة، وذلك لنقص التكاليف وكذلك كون المؤسسة توظف عمال منفذون بولاية قالمة بـ (39%) وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى جذب إطارات وأصحاب المناصب العالية بغية مواكبة التطورات الحديثة لتحقيق نجاح وبقاء المؤسسة.

المحور الثاني: بيانات خاصة باتجاهات الرضا الوظيفي

جدول (09): يوضح رضا العامل عن العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
86%	60	نعم
14%	10	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم 9 نسبة (86%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ "نعم" وهذا راجع إلى اقتناع الموظفين بوظائفهم لأنهم موظفين حسب قدراتهم وخبراتهم، يسعون دائما لتحقيق أهدافهم أما نسبة (14%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ "لا" ويعود عدم رضاهم عن العمل إلى عدم وجود عدالة في توزيع المهام وعدم تناسبها مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية إضافة إلى عدم وجود اتصال جيد بين الإدارة وعمالها وهذا ما أدى بالعمال إلى عدم رضاهم والتدني في العمل في الأداء. وعليه فإن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار في وظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة كما انه أكثر نشاطا وأكثر ميلا للمشاركة في معالجة المشكلات التي تواجه العمل.

جدول رقم(10): يبين صعوبات تنقل العمال إلى مكان العمل.

صعوبات التنقل مكان الإقامة	نعم	لا	المجموع	النسبة
بوعاتي محمود	00	43	43	61%
ولاية قالمه	27	00	27	38%
المجموع	27	43	70	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(10) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (61%) لا يواجهون صعوبة في التنقل إلى مكان العمل وذلك راجع إلى توفر وسائل النقل إضافة إلى قرب مكان الإقامة إلى المؤسسة.

في حين قدرت نسبه (38%) من أفراد العينة حول وجود صعوبات للتنقل إلى مكان العمل وهذا راجع إلى قلة وسائل النقل إضافة إلى بعد مسافة الشغل عن العامل.

جدول رقم(11): يبين موافقة العامل للعمل في مؤسسة أخرى.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	24%
لا	53	76%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(11) أن نسبة (76%) من أفراد العينة كانت إجابتهم بـ "لا" ويعود هذا إلى استقرارهم المهني الذي يتمثل في الرضا عن العمل وساعات الأجر، إضافة إلى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وكل هذا من أجل على عمالها. في حين قدرت نسبة (24%) من أفراد العينة التي كانت إجابتهم بـ "نعم" وهذا راجع ربما إلى عدم تناسب تخصص وقدرات العامل

مع الوظيفة التي يشغلها أو تدني الروح المعنوية ومستوى الدافعية لدى العاملين وعدم رضاهم عن الأجر إضافة إلى عدم وجود فرص الترقية.

جدول رقم(12): يبين مساعدة المناخ العمل على تأدية الوظيفة.

النسبة	التكرار	الإجابة
54%	38	نعم
46%	32	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(12) بان نسبة(54%) من أفراد العينة يساعدهم مناخ العمل على تأدية وظائفهم وهذا راجع إلى توفير الجو المناسب لأداء العمل بشكل أفضل وبطريقة جيدة مما يعني دفعهم على تحقيق الزيادة في الإنتاج كونها تعتبر عاملا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة حيث كانت تتمثل معظمها في الرضا عن الظروف الفيزيائية من حرارة، إضاءة، نظافة، الرضا عن نمط الإشراف والقيادة، الرضا عن فرص التطوير والترقية، الرضا عن الخدمات الصحية والأمن الصناعي.

في حين قدرت نسبة (40%) من أفراد العينة التي كانت إجابتهم بـ"لا" يعود هذا في تقديرنا إلى عدم رضا هذه الفئة عن أوقات العمل، العلاقات ونوعيه الاتصالات السائدة بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين مع بعضهم إضافة إلى أسلوب القيادة والذي ربما غير عادل مع العمال. وعليه فان مناخ العمل يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ الجيد مشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي.

جدول رقم(13): يبين تشجيع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار.

			النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الاقتراحات	%72	50	نعم
%40	20	اجتماعات	%28	20	لا
%36	18	ندوات			
%24	12	مسابقات			
%0	00	أخرى تذكر			
%100	50	المجموع	100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(13) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (72%) تشجع الإدارة آراءهم ومقترحاتهم أفكارهم وذلك من خلال الاجتماعات بنسبة (40%) في حين البعض الآخر يقدم أفكاره من خلال الندوات بنسبة (36%) بينما سجلت نسبة (24%) للعمال الذين يتم تشجيع أفكارهم عن طريق المسابقات، وكل هذا راجع إلى التعبير عن الذات ولتحسيسهم بالمسؤولية وتحفيزهم من أجل تطوير الإنتاج.

في حين قدرت نسبة (28%) لأفراد العينة الذين لم يتم تشجيع أفكارهم ومقترحاتهم، وهذا راجع ربما إلى كونهم عمال ليس لديهم قدرات معرفية وأفكار جديدة، تساعد على تطوير المؤسسة وتحقيق أهداف.

جدول رقم(14): يبين تفاعل العامل مع زملاء العمل.

		النسبة	التكرار	الإجابة	
النسبة	التكرار	الافتراحات	%60	42	بصورة ايجابية
%28	08	نزاعات شخصية	%40	28	بصورة سلبية
%54	15	الترقية			
%18	05	عدم وجود التعاون والتفاهم			
%0	00	أخرى تذكر			
%100	28	المجموع	%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(14) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (60%) طبيعة تفاعلهم مع زملاء العمل بصفة ايجابية وهذا يدل على وجود تفاهم وانسجام بين الزملاء، وأيضا وجود علاقات جديدة وعدم وجود عوائق (حواجز) بينهم عن طريق المساعدة الدائمة وتبادل الخبرات مما أدى إلى حسن التعامل والتواصل فيما بينهم، في حين قدرت نسبة (40%) لأفراد العينة الذين كان تفاعلهم مع زملاء العمل بصورة سلبية، هذا راجع إلى الترقية والعلاقات الشخصية بنسبة(54%)، بينما سجلت النزاعات الشخصية نسبة (28%)، أما نسبة (18%) تعود إلى عدم وجود تعاون وتفاهم بين الزملاء.

جدول رقم(15): يبين وجود فرص للترقية والتقدم في العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
%78	55	نعم
%22	15	لا
%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(15) أن نسبة (78%) من أفراد العينة تبين وجود فرص للترقية والتقدم في العمل وهذا راجع إلى كونها أهم الحوافز التي يجب على الإدارة أن توفرها لموظفيها

فهي تمثل احد حوافز العمل المعنوية إلى جانب كونها حافظا ماديا يستبشر العاملين ويدفعهم إلى تحسين مستوى الأداء. بالتالي هي وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية وتحمله مسؤولية العمل المرفق إليه. إضافة إلى أن الترقية في مؤسسة عمر بن عمر تقوم على أسس موضوعية تتمثل في الاقدمية وأيضا كفاءة الفرد وانجازاته التي حققها من خلال مساره الوظيفي.

في حين قدرت نسبة (21%) من أفراد العينة التي كانت إجابتهم ب"لا" ويعود هذا إلى أن عقد عملهم مؤقت أو عدم امتلاكهم للقدرة اللازمة أو بسبب العلاقات الشخصية مما يزيد من إحباطهم وعدم مبالاتهم في العمل.

وعليه يؤكد "احمد صقر عاشور" انه كلما شعر الموظف أن ما يقوم به في محل شكر وتقدير وانه سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وصفه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

جدول رقم(16): يبين شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة.

			النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الاقتراحات	72%	50	نعم
56%	28	الاهتمام بالعامل	28%	20	لا
38%	19	مكانتها في السوق			
06%	03	التكفل بانشغالاتهم			
100%	50	المجموع	100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة(72%) يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالعامل بنسبة (56%) في حين البعض الآخر يشعر بالولاء للمؤسسة بسبب مكانتها في السوق بنسبة (38%) بينما سجلت نسبة (6%) للعمال

الذين تكفل المؤسسة بانشغالهم وهذا يدل على جذب اليد العاملة للوصول إلى تحقيق نتائج المؤسسة.

في حين قدرت نسبة (28%) لأفراد العينة الذين لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وهذا راجع ربما إلى تهميشهم من طرف الإدارة وعدم إعطائهم كافة حقوقهم، إضافة إلى عملهم بعقود مؤقتة واستغلال قدراتهم.

جدول رقم(17): يبين الإعانات التي تقدمها المؤسسة للعمال.

			النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الاقتراحات	%100	70	نعم
%57	40	الزواج	%0	00	لا
%26	18	القروض			
%10	07	المرض			
%07	05	أخرى تذكر			
%100	70	المجموع	%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(17) أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة بنسبة (100%) حول تقديم المؤسسة الإعانات للعمال حيث تمثلت في الزواج بنسبة (57%)، أما البعض الآخر تمثلت الإعانات المقدمة له في القروض بنسبة (26%)، بينما سجلت نسبة (10%) للعمال الذين يتم إعانتهم في المرض، في حين تمثلت نسبة (7%) لأخرى، أن هناك إعانات أخرى مثل: قفة رمضان، الإجازات وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على تشجيع موظفيها من أجل تحسين كفاءتهم وتقوية ولائهم مما ينعكس إيجاباً على أداء أفضل، ومنه يؤدي إلى إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالشراكة بين الإدارة والعمال وهذا ما يعزز شعور العاملين، ويساعدهم على توفير جو يحفز على العمل لتكون المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة.

المحور الثالث: بيانات خاصة بتحسين الاداء الوظيفي.
جدول رقم(18): يبين تناسب وظيفة العامل مع التخصص.

النسبة	المجموع	لا	نعم	التناسب مع التخصص المستوى التعليمي
00%	00	00	00	ابتدائي
20%	14	14	00	متوسط
44%	31	31	00	ثانوي
36%	25	00	25	جامعي
100%	70	45	25	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(18) أن أغلبية أفراد الفئة بنسبة (64%) التي تشمل مستوى المتوسط والثانوي لا تتناسب وظيفتهم مع التخصص فمن هنا يتضح لنا جليا أن العمال يتفوقون مع مناصبهم الحالية من خلال الخبرة والتعود عليها فقط، وليس بحسب ملائمة المنصب للمؤهلات والقدرات العلمية لديهم لان أغليبتهم ذوي مستوى محدود ويفتقرون لأي تخصص مهني، وهذا ما يؤكد بأن توظيفهم جاء بطريقة عفوية عشوائية أو كان توظيفيا مباشرا لسد الحاجات المستعجلة للمؤسسة. في حين قدرت نسبة (36%) من أفراد العينة حول تناسب وظيفتهم مع التخصص لأنهم خريجي الجامعات وأنهم أكثر اندماجا ورضا عن وظيفتهم، مما زاد من روح المبادرة لديهم في تأدية مهامهم.

جدول رقم(19): يبين توفر معلومات كافية لدى العامل عن مهامه.

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	70	نعم
%0	00	لا
%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (19) أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة بنسبة (100%) حول توفر معلومات كافية عن مهامهم من خلال اعتماد المؤسسة على إعلامهم وتوعيتهم بالواجبات والمهام التي تسند إليهم، فمن خلالها يمكن للعامل أن يبدي قدراته ومهاراته وإمكانيته لتحقيق النجاح مما يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي.

وعليه إن إدراك الدور الوظيفي للعامل في المؤسسة وامتلاكه لجميع المعلومات المتعلقة بمهامه، يقوده إلى استخدام جهوده بأقصى قدر ممكن لتحقيق أداء أفضل، وبالتالي حين يضع العامل تعريفاً للوظيفة التي يقوم بها يستطيع تحديد الأهداف التي يرجو الوصول إليها.

جدول رقم(20): يبين قيام العامل بمهامه بالفعالية المطلوبة.

النسبة	المجموع	لا	نعم	قيام العمل بفعالية الأقدمية في العمل
%43	30	00	30	أقل من 6 سنوات
%37	26	00	26	من 6 إلى أقل من 10 سنوات
%14	10	00	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%06	04	00	04	15 سنة فأكثر
%100	70	00	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر لديهم الخبرة [أقل من 6 سنوات] حيث قدرت نسبتهم (43%)، وهذا راجع أن هذه المؤسسة تجذب عمال جدد يتمتعون بقدرات فكرية وجسدية تساعدهم على الحركة وعلى أداء العمل بسهولة، كما لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة ودقة، في حين بلغت نسبة (37%) للعمال الذين تتراوح مدة خبرتهم من [6 إلى أقل من 10 سنوات] وهذا لما يتمتعون به من حيوية ونشاط واستغلال مهاراتهم وخبراتهم لتقديم أداء فعال، أما العمال الذين تتراوح مدة خبرتهم [من 11 إلى أقل من 15 سنة] والتي قدرت نسبتهم (14%) مصدر لكل الطاقات والمعلومات والإبداع والابتكار في حين سجلت نسبة العمال الذين تتراوح مدة خبرتهم [15 فأكثر] بـ(6%) وهو مؤشر ايجابي جدا بالنسبة للمؤسسة من خلال احتفاظها بموظفين ذات خبره وكفاءة عالية ومنه مردودية إنتاجية كبيرة.

وهذا يدل على جدية وتفاني العمال في أداء أعمالهم ومدى إحساسهم بالمسؤولية اتجاه الوظائف التي يشتغلونها، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الذي من خلاله تتحقق الفعالية والتي تعتبر معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة للوحدة الإنتاجية.

جدول رقم(21): تقييم أداء العامل.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	50	71%
لا	20	29%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(21) بأن نسبة (71%) من أفراد العينة كانت إجابتهم بـ"نعم" وهذا راجع إلى مؤسسة "عمر بن عمر"، تقوم بوضع نظام متابعة خاص بكل وظيفة حيث يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء عمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق الأداء بصورة جديدة وصحيحة تؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهاته المستقبلية ومنه رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، بما فيه تحقيق الأهداف الإنتاجية والتمكن من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

في حين قدرت نسبة (29%) من أفراد العينة التي كانت إجاباتهم بـ"لا" وربما هذا راجع في تقديرنا إلى أن هؤلاء العمال يشتغلون بمناصب ومهام ثانوية لا تحتاج إلى مهارة عالية لذلك لا يتم تقييم أدائهم.

جدول رقم(22): يبين أهمية تقييم الإدارة لأداء العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة
76%	53	نعم
24%	17	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (22) بأن نسبة(76%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ"نعم" وهذا راجع إلى أن عملية التقييم يمكن أن تكشف مواطن القوة للعامل وتثمينها ومواطن الضعف وتغييرها هذا يساعد العامل في زيادة رضاه وأدائه الوظيفي، في حين قدرت نسبة (24%) من أفراد العينة التي كانت إجاباتهم بـ"لا" وربما هذا يعود إلى عدم وعي هذه الفئة لأهمية تقييم أداءهم وذلك بسبب هشاشة الأراضية الفكرية التي يستندون إليها في حكمهم على هذا المفهوم، مما أدى إلى إهمال الإدارة لعملية تقييمهم فعاد عليهم بالسلب، ومنه عدم ترقيتهم وعدم اكتشاف مواطن ضعفهم.

جدول رقم(23): يبين خضوع العامل لبرنامج تدريب من طرف المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
76%	53	نعم
24%	17	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (23) أن نسبة (76%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ"نعم" حول خضوعهم لبرامج تدريب داخل المؤسسة وهذا يدل على أهمية التدريب لدى مؤسسه "عمر بن عمر" باعتباره وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم على تنمية أنفسهم، مما يؤدي إلى كسب المؤسسة قدرة تنافسية ومنه تستطيع الانفتاح على العالم الخارجي، وهذا من

خلال كسبها لمورد بشري ذو كفاءة ومهارة عالية، وعليه فان التدريب وسيلة وليست غاية فهو استثمار وليس استهلاكاً ذلك لزيادة الإنتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية. في حين قدرت نسبة (24%) من أفراد العينة التي كانت إجاباتهم بـ"لا" وهذا يعود إلى أن هذه الفئة مؤقتة غير دائمة مما أدى بالمؤسسة إلى عدم إدماجهم في برامج تدريبية لإجتناح تحمل المؤسسة مصاريف زائدة.

جدول رقم (24): يبين مساهمة التدريب في تحسين أداء العامل.

			النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الاقتراحات	76%	53	نعم
15%	08	زيادة الإنتاج	24%	17	لا
28%	15	تحسين القدرات			
55%	29	الترقية			
02%	01	أخرى تذكر			
100%	53	المجموع	100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (24) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (76%) ساهم التدريب في تحسين أدائهم وذلك من خلال الترقية بنسبة (55%)، في حين البعض الآخر ساهم تدريبهم في تحسين قدراتهم بنسبة (28%)، بينما سجلت نسبة (15%) للعمال الذين تمكنوا من زيادة الإنتاج، أما نسبة (2%) مثلت لأخرى حيث يرى العامل يساهم التدريب في تكوين علاقات اجتماعية، وهذا يدل على مدى فاعلية النتائج التي يحققها التدريب والتي من بينها اكتساب الموظفين معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد من مهاراتهم مما يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم.

في حين قدرت نسبة (24%) لأفراد العينة الذين لم يساهم التدريب في تحسين أدائهم، وهذا راجع إلى عدم إدماجهم في البرامج التدريبية، لم يتحصلوا على خبرات ومهارات كافية مما أدى بهم إلى بقائهم في نفس قدراتهم الإنتاجية.

جدول رقم(25): يبين توظيف العامل لخبراته لتحقيق نوع من الإبداع في عمله.

النسبة	التكرار	الإجابة
76%	53	نعم
24%	17	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (25) أن نسبة (76%) من أفراد العينة يوظفون خبراتهم في تحقيق نوع من الإبداع والابتكار في العمل وهذا يدل على تقييم وتدريب هذه الفئة. فالمعرفة الجديدة والإبداع هما عنصران أساسيان في المؤسسات، لذلك تسعى المؤسسات الإدارية المتميزة إلى تبني بيئة فعالة تعطي للاتجاهات الإبداعية المكانة الهامة في برامجها وسياساتها التحفيزية، حيث أن هذه الموارد البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية لما يحقق لهم فرص التقدم والنمو الذاتي ومنه شعورهم بالرضا، في حين قدرت نسبة (24%) للذين كانت إجابتهم ب"لا" وهذا راجع في تقديرنا إلى إن هذه الفئة لم تحصل على التدريبات اللازمة التي تمكنها من اكتساب خبرات ومهارات ومعارف جديدة، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق الإبداع والابتكار في مستوى العمل.

جدول رقم(26): يبين تشجيع نظام الحوافز على المنافسة في تحقيق الأداء المتميز.

			النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الاقتراحات	100%	70	نعم
69%	48	بصورة ايجابية	0%	00	لا
31%	22	بصورة سلبية			
0%	00	أخرى تذكر			
100%	70	المجموع	100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(26) بان هناك إجماع من طرف أفراد العينة بنسبة (100%) حول تشجيع نظام الحوافز على المنافسة لتحقيق أداء متميز بين الزملاء. فنسبة (69%)

تشجعهم بصورة ايجابية، وهذا راجع إلى أن مؤسسة "عمر بن عمر" تولي أهمية للجهود المبذولة من طرف العمال وهذا ما يعتبرونه حافزا مهما لبذل مجهود إضافي في العمل، فالحوافز من شأنها أن تزيد في التنافس الايجابي بين الأفراد سعيا للوصول إلى أداء أفضل وتعزيز التعاون بينهم، كما تهدف إلى تشجيع روح الفريق بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لان في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للمؤسسة.

في حين نسبة (31%) تشجعهم بصورة سلبية وقد يكون هذا راجع إلى عدم وجود تفاهم وظهور الأتانية بين هذه الفئة مما جعل كل عامل يسعى إلى هزيمة الآخر باستمرار.

المحور الرابع: بيانات خاصة بتأثير الرضا الوظيفي على الأداء

جدول رقم(27): يبين تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة
ايجابيا	70	%100
سلبيا	00	%0
المجموع	70	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (27) بان هناك إجماع من طرف أفراد العينة بنسبة (100%) حول التأثير الايجابي للرضا الوظيفي على أدائهم وهذا يدل على أن شعور الموظف بالقناعة التامة وقبوله لوظيفته وتفاعله معها يرفع من رضاه عن عمله، بالتالي يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته لوظيفته ومنظمته. فالرضا الوظيفي يعتبر الأساس في تحقيق التوافق المهني والاجتماعي والنفسي للعامل، وكذلك تعميق ولائه وانتمائه للمنظمة، ومن ثم الوصول إلى أفضل درجات الإنتاجية.

جدول رقم(28): يبين دور الاستقرار الوظيفي في زيادة الدافعية نحو العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	70	نعم
0%	00	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (28) بان هناك إجماع من طرف أفراد العينة بنسبة (100%) حول استقرارهم الوظيفي وزيادته في الدافعية نحو العمل، وهذا يدل على أن استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه، فهو عامل نجاح جوهري في أية مؤسسة فهو يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، لأن الهدف مشترك لدى الجميع وكذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة، مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها.

جدول رقم(29): يبين مدى مساهمة وسائل الاتصال في تسهيل مهام العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة
61%	43	نعم
39%	27	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(29) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (61%) يرون أن وسائل الاتصال تساهم إلى حد كبير في تسهيل مهام العمالة، وهذا يرجع إلى دور وسائل الاتصال في إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات وسرعة تبادلها مما يؤدي إلى ربح الوقت والجهد إضافة إلى كونها تشكل حافزا مهما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم، كما تساهم في إزالة أي سوء للفهم، وإمكانية الاستفسار وهو في مكان عمله دون مغادرته والتنقل بين العمال والمصالح. في حين قدرت نسبة (39%) لأفراد العينة لعدم رضاهم عن مساهمة وسائل الاتصال في تسهيل المهام، وهذا يعود في تقديرنا إلى عدم فهم هذه الفئة إلى هذه الوسائل.

جدول رقم(30): يبين شعور العامل بعدالة ما يقدمه من أعمال وما يحصل عليه.

			النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الاقتراحات	%73	51	نعم
%42	08	المحسوبية	%27	19	لا
%32	06	عدم تناسب العمل مع الكفاءة			
%26	05	نقص العمليات التدريبية والتكوينية			
%100	19	المجموع	100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (30) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة(73%) يشعرون بعدالة ما يقدمونه من أعمال وما يحصلون عليه، وهذا يدل على أن الموظف يتقاضى أجرا أو محفزات أو زيادات أخرى تتناسب مع الجهد الذي يبذله.

في حين قدرت نسبة (27%) لأفراد العينة بعدم شعورهم بعدالة ما يقدمونه من أعمال وما يحصلون عليه وذلك راجع إلى المحسوبية والعلاقات الشخصية بنسبة (42%)، بينما يرى البعض الآخر عدم تناسب العمل مع الكفاءة بنسبة (32%)، أما فيما يخص نسبة (26%) تدل على نقص العمليات التدريبية والتكوينية في المؤسسة، كل هذا يؤدي إلى غياب دافعية العمال نحو العمل ومنه تدني الأداء وضعف الإنتاج.

وهذا ما أكدته نظرية "آدمز" العدالة والمساواة التي ترى أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

رابعاً: اختبار نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1: اختبار الفرضيات:

بعد ما تم تحليل مجمل البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة الميدانية، والمتوافقة مع منطلقات الدراسة النظرية، تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج تمت مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وكانت كالتالي:

1-1- اختبار الفرضية الأولى:

انطلاقاً من الجدول رقم (9) اتضح بأن نسبة (86%) من مجموع المبحوثين يؤكدون أنهم راضون عن عملهم في مؤسسة "عمر بن عمر" وهذا يعني اقتناعهم بوظائفهم التي تتناسب مع كفاءاتهم وخبراتهم.

ومن خلال الجدول رقم (12) اتضح أن نسبة (54%) من مجموع المبحوثين يؤكدون أن مناخ العمل يساعدهم على تأدية وظائفهم بشكل أفضل، وذلك لتوفير الجو المناسب من طرف المؤسسة مثل الظروف الفيزيائية، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الأمن الصناعي... الخ.

ومن خلال الجدول رقم (13) اتضح أن نسبة (71%) من مجموع المبحوثين يشجعون تشجيع الإدارة العليا لآراء ومقترحات وأفكار العمال وذلك عن طريق الاجتماعات بنسبة (40%)، كما أكد (36%) من مجموع المبحوثين تشجيعهم عن طريق الندوات، أما نسبة (24%) يتم تشخيصهم عن طريق المسابقات.

ومن خلال الجدول رقم (15) اتضح أن نسبة (78%) من مجموع المبحوثين يؤكدون على وجود فرص للترقية والتقدم في العمل وأنها تقوم على أسس موضوعية، تتمثل في الاقدمية وكفاءة الفرد العامل والانجازات التي حققها خلال مساره الوظيفي.

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نخلص إلى أن اتجاهات الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية تمثلت في الرضا عن العمل، الرضا عن مناخ العمل، تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات، الرضا عن الترقية وهذا له تأثير ايجابي على دافعيه العاملين ومساعدتهم على أداء مهامهم على أحسن وجه، إذن الفرضية الأولى محققة بنسبة (72%).

1-2- اختبار الفرضية الثانية:

انطلاقاً من خلال الجدول رقم (19) اتضح بأن نسبة (100%) من مجموع المبحوثين يؤكدون توفر المعلومات الكافية عن مهامهم، وذلك باعتماد المؤسسة على إعلامهم وتوعيتهم بالواجبات والمهام التي تسند إليهم وبالتالي إدراك العامل لوظيفته مما يؤدي إلى تحقيق أداء فعال.

ومن خلال الجدول رقم (21) اتضح أن نسبة (71%) من مجموع المبحوثين يؤكدون على تقييم الإدارة لأدائهم من خلال وضع نظام متابعة وعمل خطة لتحسين وتطوير الأداء ومنه استثمار قدراتهم.

ومن خلال الجدول رقم (23) اتضح أن نسبه (76%) من مجموع المبحوثين يؤكدون على خضوعهم لبرنامج تدريبي من طرف المؤسسة، وذلك لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل.

ومن خلال الجدول رقم (24) إتضح أن نسبة (76%) من مجموع المبحوثين يؤكدون على مساهمة التدريب في تحسين أدائهم وذلك من خلال الترقية بنسبة (55%)، تليها تحسين القدرات بنسبة (28%)، ثم تأتي زيادة الإنتاج بنسبة (15%) وأخيراً نسبة (2%) لأخرى والتي تمثلت في تكوين علاقات اجتماعية.

ومن خلال الجدول رقم (26) اتضح أن نسبة (100%) من مجموع المبحوثين أكدوا على تشجيع نظام الحوافز على المنافسة في الأداء بينهم وذلك بصورة ايجابية بنسبة (69%) للوصول إلى أداء أفضل.

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نخلص إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين أداء العاملين، عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم مما يعود على المؤسسة القدرة التنافسية واكتساب مكانتها في السوق، إذن الفرضية الثانية محققة بنسبة (85%).

1-3- الفرضية اختبار الثالثة:

انطلاقاً من خلال الجدول رقم (27) إتضح أن نسبة (100%) من مجموع المبحوثين يؤكدون أن رضاهم الوظيفي يؤثر إيجاباً على أدائهم، من خلال زيادة حماسهم للعمل ومن ثم الوصول إلى أفضل درجات الإنتاجية.

ومن خلال الجدول رقم (28) إتضح أن نسبة (100%) من مجموع المبحوثين يؤكدون استقرارهم الوظيفي يدعوهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم.

ومن خلال الجدول رقم (29) إتضح أن نسبة (61%) من مجموع المبحوثين يؤكدون أن وسائل الاتصال تساهم إلى حد كبير في تسهيل مهام العمال من خلال سرعة تبادل المعلومات. ومن خلال الجدول رقم (30) إتضح أن نسبة (73%) من مجموع المبحوثين يؤكدون شعورهم بعدالة ما يقدمونه من أعمال وما يحصلون عليه.

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نخلص إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة كبيرة على تحسين أداء العاملين، وهذا ما تعمل عليه مؤسسة "عمر بن عمر" من خلال تحقيق كفاءة وفعالية قصوى تضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة، إذن الفرضية الثالثة محققة بنسبة (85%) بناء على نتائج الفرضية الأولى، الثانية، الثالثة والتي تحققت بنسب كبيرة (أكثر من 80%) هذا دليل على أن الفرضية الرئيسية قد تحققت بشكل كبير وإيجابي.

النتائج العامة للدراسة:

- معظم العمال اكدوا رضاهم عن العمل في مؤسسة "عمر بن عمر" وذلك لاقتناعهم بوظائفهم التي تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.
- مؤسسة "عمر بن عمر" توفر مناخ تنظيمي جيد يساعد العمال على تأدية وظائفهم بشكل أفضل وهذا ما اكدته دراسة "ايهاب محمود عايش" تحت عنوان "اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" التي خلصت أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية وزاد رضاهم عن عملهم.
- الترقية في مؤسسة "عمر بن عمر" تقوم على أسس موضوعية تتمثل في الاقدمية في العمل وايضا كفاءة الفرد وانجازاته التي حققها من خلال مساره الوظيفي، وبالتالي هي وسيلة تدفع العامل للتنمية الذاتية وتحمل المسؤولية.
- يعمل مسؤول مؤسسة "عمر بن عمر" على وضع برامج تدريبية للعمال لزيادة انتمائهم مما ساعدهم هذا التدريب من تحسين ادائهم وهذا ما اكدته "قروم" أن عقد الدورات التدريبية والاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات له أثر ملموس في تحسين الأداء، أي يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة.
- مؤسسة "بن عمر" توفر الاستقرار الوظيفي للعمال وهذا يدل على انه من الامور الهامة التي تزيد في فعالية أداء العمال، وهذا يساهم في الاحتفاظ بالكفاءات المميزة ودفعهم الى الابداع في اعمالهم وبالتالي زيادة أرباح المنظمة.

- معظم العمال في المؤسسة أكدوا أن وسائل الإتصال تسهم الى حد كبير في تسهيل مهام العمال، من خلال تبادلهم المعلومات وإزالة أي سوء للفهم وإمكانية الاستفسار.
 - يشعر معظم عمال المؤسسة بعدالة ما يقدمونه من أعمال وما يحصلون عليه، وهذا ما أكدته نظرية "آدمز" التي خلصت أن الرضا الوظيفي يتمثل في مقدار ما يشعر به عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة المجهودات.
- وعلى العموم فإن دراستنا تتفق بشكل واضح مع الدراسات السابقة والنظريات التي دعمنا بها موضوع بحثنا في العديد من النقاط، ولاسيما تأثير الرضا الوظيفي إيجابيا في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light blue color, framing the central text.

الذاتمة

الخاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الرضا الوظيفي عامل هام لا بد لأي مؤسسة من أن تحققه لموظفيها، وعليه يبقى كسب العنصر البشري في المنظمة احد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء الموظف وولائه لمكان عمله ومن ثم الحفاظ على مكانتها وتفعيل دورها، فالفرد العامل هو حجر الزاوية لديها، لكونه الأداة الفعالة التي تقودها للاطلاع بمسؤوليات وخدمة المجتمع.

وللإهتمام به تجدر الإشارة إلى الحوافز والتي تتمثل في المؤثرات والمغريات المادية والمعنوية كالمكافآت والتقدير، العلاوات التي من شأنها تشجيع العاملين على زيادة أعمالهم بصورة مناسبة وللرفع من كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل.

إن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة، وهذا ما يترجم في مواقف الموظف اتجاه عمله، فهو المحرك الأساسي لدافعيه الأفراد لأداء العمل بجديه مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة، النجاح هو درجه رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبه كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي.

وقد تبين من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أن الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة وإيجابية بالأداء الوظيفي، بحيث يمثل الرضا الوظيفي دافعا مهما ومحرك أساسي في زيادة عطاء الفرد في العمل وشعوره بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من العمل، وبالتالي تشجيعهم على الإبداع والابتكار ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a reddish-brown color, framing the central text.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب :

1. إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، مصر 2007.
2. إبراهيم لطفي طلعت: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 2007.
3. أحمد حسين الرفاعي : مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2005.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشري، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون رقم ط مصر، 1982.
5. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية بدون رقم ط، مصر، 1986.
6. أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية دار المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 1983.
7. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر 2005.
8. أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط2، مصر، 1996.
9. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، بدون رقم ط مصر، 1993.
10. إسماعيل محمد السيد وآخرون: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، بدون رقم ط، مصر، 1997.
11. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006.
12. البدري عبد القادر عبد الحافظ: دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام، معهد الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 2002.
13. توفيق عبد الرحمن: استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون رقم ط، مصر، 1996.
14. جلال عبد الحلیم: محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

15. جمال أو شنب، البحث العلمي : جار المعرفة الجامعية، ط2 ، مصر، 1995.
16. جورج فريدمان، نبال نافيل: رسالة في سوسولوجية العمل، ديوان المطبوعات، ط1، الجزائر، 1985.
17. حسين حريم، السلوك التنظيمي: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009.
18. خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية مرحلة استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 للأردن، 2005.
19. خير الدين علي عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، بدون رقم ط، مصر، 1999.
20. راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 1999.
21. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2004.
22. ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2009.
23. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، مصر، 2004.
24. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
25. الرفاعي تنظيم: علم النفس في الصناعة والتجارة، المطبعة التعاونية، بدون رقم ط، دمشق، 1964.
26. روبرت باكل: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، بدون رقم ط، الرياض، 1999.
27. زيتوني عبد القادر: تدريس التربية البدنية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون رقم ط الجزائر، 2009.
28. سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
29. سان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها معدواي للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الاردن، 2004.
30. سعود النمر، محمد حمزاوي: المناخ التنظيمي مؤشرات لفعالية إدارة المؤسسات العامة، مطابع جامعة الملك سعود، بدون رقم ط، الرياض، 1986.

31. سلمة فاتنة عبد اللطيف: إدارة وتصميم الوظائف والرضا، دار أزمنة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2015.
32. سليمان حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة عين شمس، بدون رقم ط، مصر، 1994.
33. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ط 2، الاردن، 2006.
34. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.
35. شفيق رضوان: السلوكية الإدارة، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع، بدون رقم ط، لبنان، 1994.
36. صديق محمد عفيفي : عبد الهادي أحمد إبراهيم: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، المكتب العربي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 2003.
37. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 2003.
38. صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون رقم ط، الجزائر، 1982.
39. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، بدون رقم الطبعة، الأردن، 2008.
40. صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1982.
41. طارق طه: إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الحديثة، بدون رقم الطبعة، مصر، 2007.
42. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 1982.
43. عادل حرشوش ،صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
44. عادل حسن: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، بدون رقم ط مصر، 1998.

45. عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون رقم طبعة، الأردن، 2010.
46. عبد البارئ إبراهيم درة: زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
47. عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، شارع فهد للسلام، ط3، الكويت، 1977.
48. عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، بدون رقم طبعة، الأردن، 2010.
49. عبد الرحمن عيسوي: الكفاءة الإدارية، دار الفكر العربي، بدون طبعة، بيروت، 1996.
50. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون رقم ط، الجزائر، 2008.
51. عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بدون رقم ط، مصر
52. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، دمشق 1964.
53. عبد المحسن صالح الحيدر: إبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، دار الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 2005.
54. عبد الوهاب عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، دار صادر تهامة للنشر، بدون رقم ط، الرياض، 1981.
55. عثمان محادين: القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
56. عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية التطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2000.
57. علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف بدون رقم ط، مصر، 1984،
58. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2000
59. علي ربابية: إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع بدون رقم ط الأردن 2013

60. عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا 1988
61. عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، دار الفكر العربي، ط1، لبنان، 1996.
62. فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2009.
63. كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بدون رقم ط لبنان، 2000.
64. مايرون هاينز: إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزاهية الصباغ، معهد الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 1989.
65. مجيد الكوفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2015.
66. محمد إبراهيم عيد: علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، بدون رقم ط، 2000.
67. محمد أحمد سليمان: سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011.
68. محمد الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2012.
69. محمد السلطان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2004.
70. محمد الصرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، بدون رقم ط، مصر، 2008.
71. محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق دار المسيرة للنشر عمان، 2000.
72. محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2015.
73. محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2015.
74. محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجديدة، بدون رقم ط، مصر، 2003.
75. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية : المكتب الجامعي الحديث، دون رقم ط، مصر، 2006

76. محمد عبد الغني هلال : مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، بدون رقم ط، مصر، 1996.
77. محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 1999.
78. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2004.
79. محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.
80. محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
81. محمود الطاهر كلادة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والطباعة، بدون رقم ط، الأردن، 1997.
82. محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1992.
83. مدحت أبو النصر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، بدون رقم الطبعة، مصر، 2007.
84. مروان الزغبى: الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون رقم ط، الأردن، 2011.
85. مصطفى محمود، طه حسين، المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، مطابع الولاء الحديثة، بدون رقم طبعة، مصر، 2005.
86. منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1981.
87. منصور فهمي: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان 1984.
88. منير النوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع الفردي للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2011.
89. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، بدون رقم طبعة، الاردن 2003.
90. ناصر دادبي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
91. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

92. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية "دار الصفاء للطباعة والنشر، بدون رقم ط الاردن، 2000.

2- المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور وآخرون: لسان العرب، دار صدار، ط1، المجلد 5، لبنان، 2005.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري مصر، 1984.
- 3- المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق بدون رقم ط لبنان، 1991.
- 4- جبران مسعود: الرائد، معجم اللغوي العصري، دار العلوم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، ط7، لبنان، 1992.
- 5- عمر احمد المختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتاب، بدون رقم ط، مصر، 2008.

3- المذكرات:

1. أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح: العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، دراسة حالة، جامعة الجزيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الجزيرة، أبو ظبي، 2016-2017.
2. آمال زرقاوي: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
3. إيهاب محمود عابش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، دراسة غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008.
4. البدرين محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

5. بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تنظي موعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014.
6. بوونن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية وافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007-2006.
7. حمود العماج : علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002-2003.
8. ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1998-1999.
9. رزيقة نجعوم سميرة العمري : دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2014.
10. زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر 2007-2008.
11. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
12. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2000-2002.
13. ليندة زعبالة : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2006-2007.

14. محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية الغربية البريطانية للبحث والتربية، المملكة العربية السعودية، <https://www.abahe.uk>، يوم 08 / 02 / 2019، على الساعة 22.00
15. منير بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، 2010.
16. هاجر موسى: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة جامعة بسكرة، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

4- المجلات:

1. الشيخ الداوي: تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010-2009.
2. رحيم حسن: مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005.
3. عبد المالك مزهدرة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، جامعة بسكرة، الجزائر 2011.

5- المقالات:

1. سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light blue color, framing the central text.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

تخصص تنظيم و عمل



استمارة في إطار انجاز بك لنييل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل حول

الرضا الوظيفي و اثره في تحسين اداء العاملين
دراسة ميدانية بمجمع " عمر بن عمر " وحدة مصبرات
بوعاتي محمود - قالمة -

اشرافه الاستاذ

من المحاد :

❖ د/ ديبش فاتح

❖ بن يوبه دلال

❖ لبيض خيرة

ملاحظة : سيدي. سيدتي

ندرجو من سيادتكم الفاخلة تخصيص جزء من وقتكم للاجابة عن الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية , بغية مساعدتنا في اجراء بحثنا , كما نؤكد بان اجابتكم ستظل سرية ولا تستعمل الا لانغراض علمية و شكرا على حسن تعاونكم

2018 ***** 2019

المحور الأول: بيانات شخصية

1- الجنس :

نكر انثى

2- السن :

اقل من 30 30 - 40 41-50 51 فأكثر

3- المستوى التعليمي :

بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة المدنية :

اعزب(ة) متزوج (ة) مطلق(ة) ارملة(ة)

5- المستوى الوظيفي:

عون منفذ تقني سامي اطار اطار سامي

6- ما نوع عقد العمل الذي ابرمته مع المؤسسة :

دائم مؤقت

7- الاقدمية في العمل :

اقل من 5 سنوات من 6 الى اقل من 10
من 11 الي اقل من 15 16 فأكثر

8- مكان الإقامة :

المحور الثاني : بيانات خاصة باتجاهات الرضا الوظيفي

9- هل أنت راض عن عملك :

نعم لا

10- هل تواجه صعوبات في التنقل الى مكان عملك :

نعم لا

11- لو أتاحت لك فرصة العمل في مكان اخر هل توافق على ذلك :

نعم لا

12- هل يساعدك مناخ العمل على تأدية وظيفتك :

نعم لا

13- هل تشجع الإدارة العليا الأداء و المقترحات والأفكار :

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب"نعم" كيف يكون ذلك :

اجتماعات ندوات مسابقات اخرى تذكر.....

14- ماهي طبيعة التفاعل بينك و بين زملائك في العمل :

ايجابية سلبية

في حالة الاجابة ب"لا" الى ما يرجع ذلك :

نزاعات شخصية الترقية
عدم التعاون و التفاهم اخرى تذكر.....

15- هل هناك فرص للترقية و التقدم في العمل:

نعم لا

16- هل تشعر بالانتماء و الولاء للمؤسسة:

نعم لا

في حالة الاجابة ب"نعم" الى ما يرجع ذلك :

الاهتمام بالعامل التكفل بانشغالاتهم

مكائنها في السوق اخرى تذكر.....

17- هل تقدم المؤسسة إغانات للعمال:

نعم لا

إذا كانت إجابتك ب "نعم" فيما تتمثل :

الزواج القروض المرض اخرى تذكر.....

المحور الثالث : بيانات خاصة بتحسين الاداء

18- هل تتناسب الوظيفة التي تشغلها مع تخصصك :

نعم لا

19- هل لديك معلومات كافية عن مهامك :

نعم لا

20- هل تقوم بتأدية المهام بالفعالية المطلوبة:

نعم لا

21- هل يقيم أدائك :

نعم لا

22- هل تعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة :

نعم لا

23- هل خضعت لبرنامج تدريبي من طرف المؤسسة :

نعم لا

24- هل ساهم هذا التدريب في تحسين أدائك :

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم إلى ما أدى ذلك :

زيادة الإنتاج تحسين القدرات الترقية أخرى تذكر.....

25- هل توظف ما تعلمته من خبرات في تحقيق نوع من الإبداع والابتكار في أداء عملك :

نعم لا

26- هل يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل:

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل يتم :

بصورة ايجابية بصورة سلبية أخرى تذكر.....

المحور الرابع : تتعلق بتأثير الرضا الوظيفي على الاداء

27- هل ترى ان الرضا الوظيفي يؤثر على اداء العاملين :

ايجابيا سلبيا

28- هل شعورك بالاستقرار الوظيفي يزيد من دافعيتك نحو العمل :

نعم لا

29- هل تساهم وسائل الاتصال في تسهيل مهام العمال:

نعم لا

30- هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال :

نعم لا

في حالة الإجابة ب"لا" الى ما يرجع ذلك :

المحسوبية عدم تناسب العمل مع الكفاءة

نقص العمليات التدريبية و التكوينية اخرى تذكر.....

الملحق رقم (02)



الملحق رقم (03)

CAB

رقم : 2019/

تمديد عقد عمل محدد المدة بالتوقيف الكامل

مبرم بين كل من:

الشركة ش.ذ.م.م مصبرات عمر بن عمر الكائن مقرها ب بلدية بوغاتي محمود-قالمة- ص ب رقم
ممثلة في شخص السيد: بومعزة علي

المستخدم

من جهة

و

السيد: ***** المولود بتاريخ : *****

العامل.

من جهة أخرى

وقد اتفقا الطرفان علي ما يلي:

*المادة الأولى طبيعة العقد:

يتم تمديد عقد عمل المحدد المدة بالتوقيف الكامل طبقا لنص المادة 12 من قانون 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم.

*المادة الثالثة: المدة المقررة وأسبابها:

يوظف العامل في المنصب : ***** لمدة ***** تسري:
من ***** الى *****
هذه المدة مبررة بتزايد العمل في الفترة المحددة.

حرر هذا العقد ببومعيزة: 2018/09/01

الإدارة

إمضاء العامل

(مقرئ و مصادق عيه)

الملحق رقم (04)



SARL. Conserverie Alimentaire Amor Benamor

Réf : CAB/DG/RH/..... 2019

Bouati, le : **/**/****

DECISION

Objet : **Nomination**

Le Gérant Directeur Général,

- Vu la loi 90.11 du 25 Avril 1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;
- Vu le statut de la Société Conserverie Amor Benamor par abréviation CAB modifié et complété n° 104/2016 du 07 février 2016;
- Vu l'organigramme de l'unité ;
- Vu le règlement intérieur de la Société.

DECIDE

Article 1 : Monsieur, ***** est nommé dans le poste :

- ✓ *****, au niveau de la direction générale.

Avec les avantages suivants :

- ✓ Salaire net de : **000 000.00** DA.

Article 2 : La présente décision prend effet rétroactif à compter du : **01/01/2019**

Article 3 : le Directeur général adjoint et Le chef département ressources humaines sont chargée de l'application de la présente décision.



Le Gérant Directeur Général

Copie :
Intéressé (e)
Dossier



Demande d'autorisation d'absence

Congé sans solde/ Congé statutaire (Mariage-Naissance-circoncision-Décès)/Récupération

Nom :

Prénom :

Fonction :

Nbr de jours :

Du : Au :

Motif :

Droit à la récupération :



Fait à Bouati le :

L'intéressé

Visa de la Hiérarchie

Visa GRH