



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين

تخصص: إدارة استراتيجية

- إشراف الأستاذ:

➤ بوسيف سيد أحمد

إعداد الطالبين:

➤ مرزوق محمد الشريف

➤ غانم أحمد رمزي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

إلى من أضاءت لي دربي الظلم

إلى من كانت حبها زادي وعمري

إلى من كنت أحتج برعايتها الخاص وحنانها

إلى والرتي الحبية

أسأل الله أن يحفظها ويريم لها الصحة والعافية

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة إلى خالي

وابنته وخالتي وأختي وأفراد عائلتي وأصدقائي

وإلى كل رفاق دربي إلى هؤلاء الهري

ثمرة جهوري.

شكر وعرفان:

أقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الدكتور يوسف سير أحمد

الذي كان

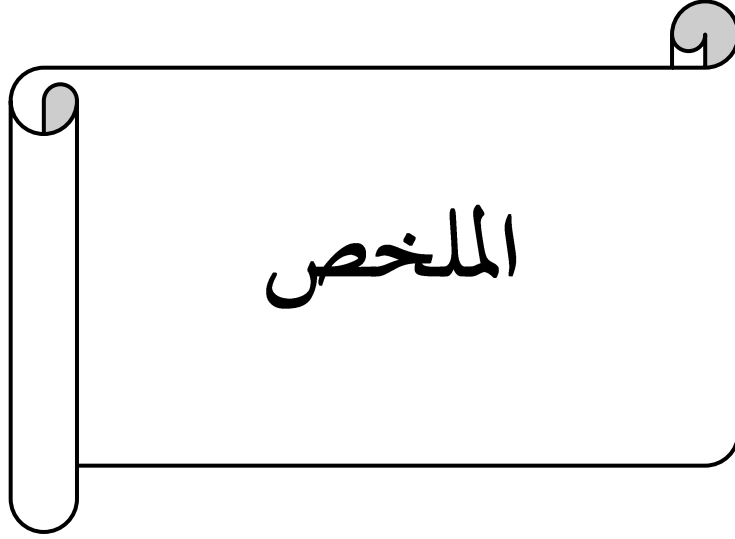
نعمة الأستاذ والموجه بنصائحه القيمة

في إتمام المذكرة وجزاه الله كل خير، كما أشكر جميع الأساتذة

الذين رافقونا طيلة مشوارنا الجامعي وإلى كل

أعضاء المناقشة وإلى كل من ساعدني

من قريب أو من بعيد.



ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في كل من الرضا الوظيفي والأداء، وتحديد دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وللإلمام بمختلف جوانب هذا الموضوع تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي بتحليل مجموعة من الدراسات السابقة مع وضع نموذج دراسة نظري.

ومن بين نتائج الدراسة نجد أن الأجر والحوافز، الأمن والاستقرار الوظيفي والبيئة الداخلية للعمل يؤثرون على الأداء الوظيفي، ثبت كذلك تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، وتوصلنا أن الأداء الوظيفي يتحدد من خلال تفاعل مجموعة من المحددات (الدافعية، القدرة على العمل، الدعم التنظيمي، حسن اختيار وقت تقييم الأداء وطريقة القيام به).

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء.

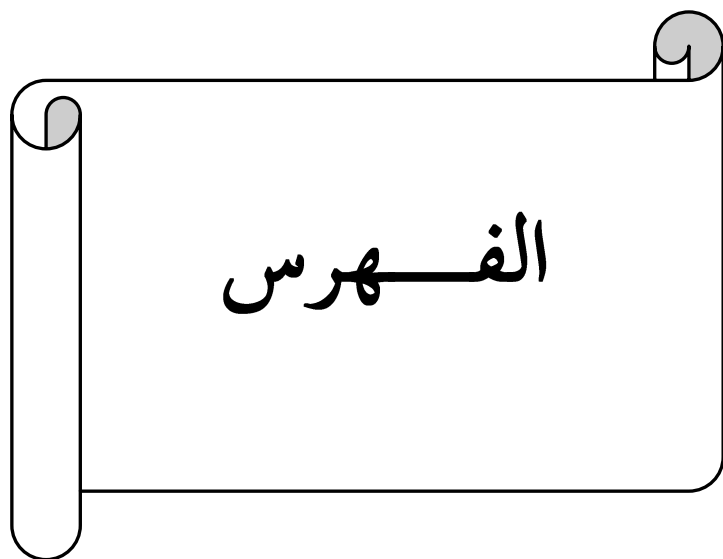
Summary of the study:

This study sought to identify the most important factors affecting both job satisfaction and performance, and to identify the role of career satisfaction in improving job performance and in familiarizing with various aspects of this topic, the analytical descriptive approach was used to analyze a series of previous studies with a theoretical study model.

Among the results of the study are that pay and incentives, security, job stability and internal work environment influence job performance, and we found that job performance is determined by a variety of determinants (motivation, ability to work, organizational support, Improve the choice of when and how you will evaluate performance).

Keywords:

Job satisfaction, factors influencing career satisfaction, performance, performance appraisal.



الصفحة	العناوين
—	البسمة
—	شكر وتقدير
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الجداول
—	قائمة الأشكال
أ، هـ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
06	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
10	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي ومظاهره
11	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته
11	المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
19	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
25	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي
26	المبحث الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي وتوجيهات لتحسينه وعلاقته ببعض نواتج العمل
26	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
30	المطلب الثاني: توجيهات لتحسين الرضا الوظيفي
31	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي للعاملين
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به
40	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث: العوامل والمحددات المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين
45	المبحث الثاني: مضمون تقييم أداء العاملين

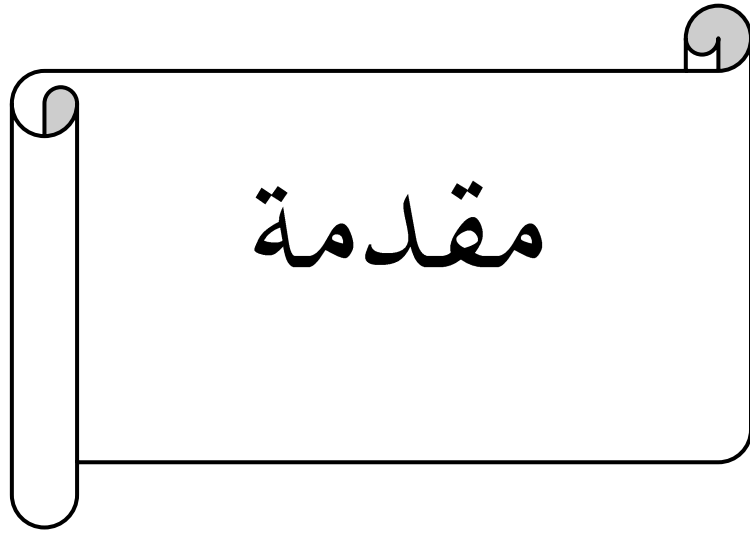
45	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
48	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء
62	المطلب الثالث: مفهوم وإجراءات تحسين الأداء
64	المبحث الثالث: علاقة بعض المحددات التنظيمية بالأداء الوظيفي
64	المطلب الأول: علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء الوظيفي
65	المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
66	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي
69	خلاصة
70	الفصل الثالث: تحليل الدراسات السابقة
71	تمهيد
72	أولاً: عرض الدراسات السابقة
97	ثانياً: ملخص توضيحي لدراسات السابقة
103	ثالثاً: التأكد من صحة الفرضيات واستنتاج النموذج النظري النهائي للدراسة
103	1 التأكد من صحة الفرضيات
106	2 استنتاج النموذج النظري النهائي للدراسة
108	خلاصة
110	خاتمة (نتائج وتوصيات)
113	قائمة المراجع



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هيرزبرغ	1-1
55	نموذج مبسط لطريقة التدرج	1-2
56	مثال عن طريقة قوائم المراجعة	2-2
59	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	3-2
97	ملخص توضيحي للدراسات السابقة	1-3
103	جدول يوضح قبول أو رفض الفرضيات	2-3

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
02	هيكل الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي	1-1
09	عناصر الرضا الوظيفي	2-1
12	هرم ماسلو لتدرج الحاجات البشرية	3-1
14	هرم الحاجات لألدرفر	4-1
17	أبعاد إدراك الموظف لعوائد العمل	5-1
18	المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع	6-1
19	مراحل إدراك الموظف للعدالة	7-1
36	هيكل الفصل الثاني: (الأداء الوظيفي في المؤسسة)	1-2
53	منحنى التوزيع الإجمالي	2-2
71	هيكل الفصل الثالث	1-3
107	نموذج النظري النهائي للدراسة	2-3



مقدمة:

تتعاضد من يوم لأخر أهمية المورد البشري ومكانته في أي مؤسسة فهو يمثل المحور الأساسي الذي تحقق من خلاله أهدافها وسياساتها، إذ يساهم مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه في تفوق المؤسسة، فالموظفون هم الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تجسيد السياسات إلى أفعال ومنجزات ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو إخفاقها على مدى اهتمام الإدارة أو المؤسسة بالعاملين من خلال توفير اليد العاملة الجيدة والكفوة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة، فهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل، وهم يقومون بهذا الدور لأن المؤسسات هي أدواتهم للإنتاج والتبادل وإشباع حاجاتهم المختلفة ويتم ذلك من خلال ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، بالإضافة إلى تأهيل وإعداد واستكشاف القدرات الكامنة لدى هؤلاء الموظفين للوصول إلى مستويات راقية من الأداء والرضا الوظيفي لهم.

وتبرز الأهمية القصوى للرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره لوظيفته والقيمة التي تعطى لها، والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل والتي تنعكس بالضرورة في فعالية وكفاءة أدائه، ونجد عادة اختلاف في الرغبات لدى الأفراد وتبايناً في اتجاهاتهم نحو ما هو أهم بالنسبة لهم فالبعض يعطي قيمة للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين نجد البعض الآخر يعطي قيمة للأمن والاستقرار الوظيفي. على هذا الأساس ظهرت عديد الدراسات تعنى بدراسة رغبات وطموحات الأفراد ومدى رضاهم الوظيفي الذي يوجه سلوكهم في المؤسسة من خلال العناية بمصالحهم ومحاولة حل مشاكلهم لتوفير الاستقرار لهم والبيئة المناسبة للعمل التي تساعد على أداء عملهم على أكمل وجه وبذل قصارى جهدهم.

إن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة ما لم يكن هناك رغبة معينة تدفعه للعمل، وتمثل الرغبة هنا القوة التي تحرك وتخلق الإثارة لدى الفرد لتأدية عمله. وتمثل هذه القوة في نطاق الجهد الذي يبذله الفرد وحماسه ودافعه للقيام بالعمل، وفي درجة حرصه واستمراره في الأداء وتقديم أفضل ما لديه من مهارة وخبرة ومعرفة، وهذا نتيجة لشعور الفرد بالسعادة لما يناله من عمله، وتوصلت البحوث والدراسات التي عالجت سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يضمن تحقيق رغبات وطموحات الأفراد وإشباع حاجاتهم اللازمة الأمر الذي ينعكس في مستوى أدائهم وأداء المنظمة وهو السبيل لاستمراريتها ونجاحها في تحقيق أهدافها الوصول للغاية التي وجدت من أجلها.

الإشكالية:

انطلاقاً مما سبق، ونظراً لأهمية موضوع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة، وقد أولينا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي عنوانه " الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين " وضمن هذا الإطار حاولنا تحليل هذا الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية:

= ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجزائرية؟

وللإحاطة بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا نعني بالرضا الوظيفي؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه؟

2. ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ ماهي عوامله ومحدداته؟

3. ما هي طرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين؟

4. ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الأجر والحوافز على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الأمن والاستقرار على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر البيئة الداخلية للعمل على الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

- ✓ معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي، كون درستنا نستطيع من خلالها ملاحظة مدى توفر أو غياب الرضا الوظيفي في هذه المؤسسات؛
- ✓ تزايد الاهتمام في أوساط المؤسسات في الجزائر بالرضا الوظيفي لموظفيها، كونه عامل مؤثر في أداء وفعالية المؤسسة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه؛
- ✓ تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة التأثيرية بين الرضا الوظيفي في المؤسسة وفعالية الأداء وجودته، من خلال العوامل البيئية (التنظيمية الخاصة بالمنظمة) والذاتية الخاصة بالفرد نفسه.

أهداف الدراسة:

- ✓ فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء والتعرف عليهما وعلى العوامل مؤثرة فيما؛

✓ الكشف وإبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.
✓ معرفة تأثير سياسة الأجور والحوافز وكذلك الاستقرار الوظيفي البيئة التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي لموظفين في مختلف المؤسسات.

✓ التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الوطنية؛
✓ الخروج بتوصيات من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب ودوافع اختيار الموضوع في:

الأسباب الذاتية:

✓ ارتباط الموضوع ومواءمته للتخصص الذي ندرسه؛
✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لبحث ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المؤسسة وأثره على الأداء الوظيفي.
✓ الإحساس والشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية للموضوع؛
✓ المحاولة والسعي لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي على سلوك الموظفين في المؤسسة الجزائرية؛
✓ إفادة المؤسسات الوطنية بأكبر قدر من الدراسات المفيدة والواقعية من أجل التحسين والتطوير في أدائها.

الأسباب الموضوعية:

✓ إبراز مكانة الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين؛
✓ تطور مجال إدارة الموارد البشرية والذي أضحى يهتم بموضوع الرضا الوظيفي بشكل كبير؛
✓ إمكانية البحث متاحة، فالموضوع قابل للمعالجة والبحث وذلك للإمكانية إلى الوصول إلى نتائج محسوسة في هذا الموضوع؛
✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بالدور الفعال الذي يحدثه العنصر البشري في تحقيق أهدافها والغاية التي وجدت لها.

منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء وصياغة الجانب النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية للرضا الوظيفي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً للجهود العلمية التي تناولتها دراستنا.

صعوبات الدراسة:

من مميزات الباحث الجيد أنه يتحلى بالجرأة والشجاعة والعزيمة للتغلب على كل ما يواجهه من صعوبات تحول دون اتمامه دراسته على أكمل وجه ومن بين هذه الصعوبات التي واجهتني وقفت عائق أمامي في إنجاز بحثنا هذا المتواضع وهي:

- ✓ أول عائق واجهنا هو إمكانية اجراء الدراسة الميدانية التي تتمثل في توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين في جامعتنا بسبب جائحة كورونا الأمر الذي اضطرنا لتعويض الدراسة الميدانية بدراسة ومقارنة مجموعة من الدراسات السابقة التي عاجلت نفس موضوعنا؛
- ✓ قلة النسخ وانعدامها أو تعذر الوصول لبعض الكتب؛
- ✓ تعقيدات ومشاكل شائكة إن لم نقل تعذر واستحالة في إيجاد مكان التربص؛
- ✓ جل الكتب قديمة ولم تتناول الموضوع بالتفصيل؛

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمس الدراسة تحليل ومقارنة مجموعة من الدراسات السابقة في عديد المناطق في الجزائر.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

هيكل الدراسة:

لقد حرصنا في بداية العمل على إنشاء خطة تمكن من تسهيل الفهم الجيد للموضوع حتى تتمكن من الوصول إلى الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال التحقق من الفرضيات، ومن هذا المنطلق جاءت فصول الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل ماهية الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة له والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى طرق قياسه ومؤشراته، البرامج الداعمة له وتوجيهات لتحسينه والعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي مع بعض نواتج العمل.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل ماهية الأداء الوظيفي، مضمون تقييم الأداء الوظيفي وفي الأخير علاقة الأداء الوظيفي ببعض المحددات التنظيمية.

الفصل الثالث: عاجلنا في هذا الفصل الدراسات السابقة وقدمنا ملخص لنتائجها وحاولنا تشخيص حالة الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على نتائج هذه الدراسات.

الفصل الأول:

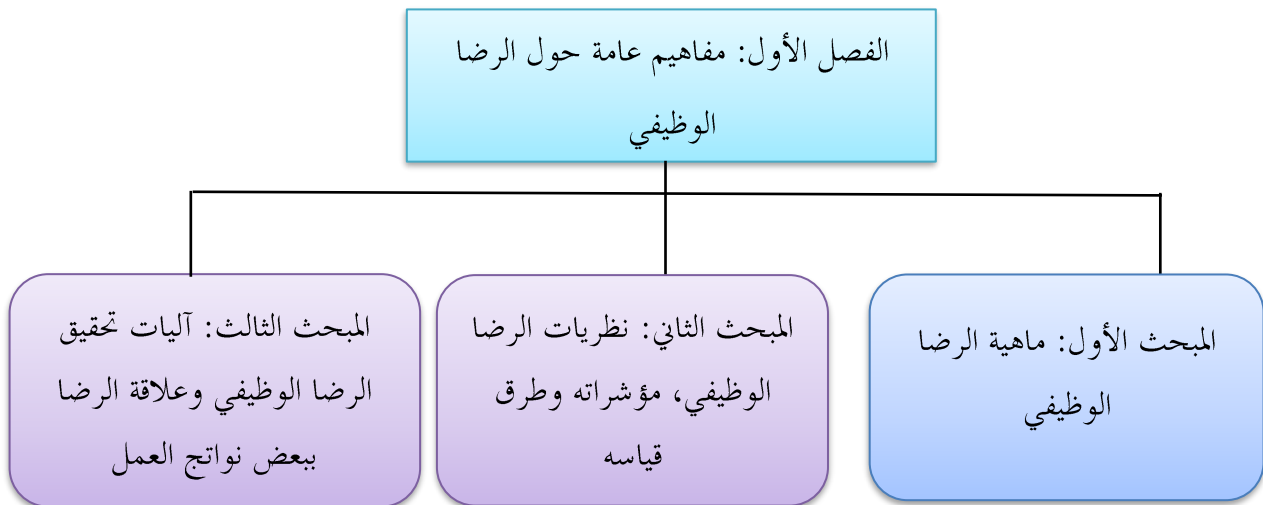
مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من العلماء والباحثين، وذلك لأن غالبية الأفراد يمضون جزءاً كبيراً من وقتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يسفر عنه تحسن في أداء العاملين وبالتالي زيادة المردودية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين.

كما يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة الإداريين ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يقنع عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، كما يتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لم يعد مرضياً حالياً، قد يكون مرضياً في المستقبل. من خلال دراسة الرضا الوظيفي عند العاملين يمكن الكشف عن جوانب العمل وتتعرف المؤسسة على نفسها لتمييز نقاط قوتها وضعفها والتي تمكنها من رسم سياساتها المستقبلية وتوجهاتها، وعليه يمكن توضيح هيكل الفصل الأول في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): هيكل الفصل الأول



المصدر: من إعداد الباحثين

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة، علم الاجتماع الإداري وعلم النفس الإداري وقد ظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا العامل عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي. من حيث مفهومه وأهميته، عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أنواع الرضا الوظيفي ومظاهره.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة سيكولوجية يحيط به الكثير من الغموض ونظراً لتنوع المتغيرات التي تؤثر فيه، والنتائج المرتقبة من تلك العوامل، إن مصطلح الرضا الوظيفي يتضح من بعض المتغيرات التي لها علاقة به وهي متنوعة، هذا يجعله كثير المعاني، الأمر الذي يدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا الوظيفي، سنحاول في هذا المطلب تقديم رؤية مقربة لمفهوم الرضا الوظيفي.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي حسب منال البارودي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.¹ ومن الملاحظ حسب هذا التعريف أن الرضا الوظيفي حالة من القبول وقناعة للموظف بالعمل الذي يشغله وما يحققه من هذا العمل من إشباع لحاجاته المختلفة وأيضاً قناعته بمحتوى بيئة عمله.

وفي تعريف آخر يشير عصام عبد اللطيف: أن الرضا الوظيفي شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتكون من المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.²

أوضح عصام عبد اللطيف في تعريفه للرضا الوظيفي: أن الرضا الوظيفي يكون بالرضا عن مجموعة من المكونات التي تدفع الفرد للعمل وبالتالي تحقق السعادة والارتياح له نظير ما يحصل عليه من هذا العمل.

¹ منال أحمد البارودي، الرضا وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص 38.

² عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص 9.

كما يعرفه محمود عبد الفتاح: بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفعالية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق".¹

من خلال تعريف محمود عبد الفتاح: يتحقق الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من العوامل والتي تقاس بقبول الفرد للعمل وشعوره بالارتياح فيه وما يتحقق في حالة تقييم الفرد لوظيفته بالإيجاب.

ويشير الهمشري إلى مفهوم الرضا الوظيفي: من خلال إمكانية قياس شعور الفرد تجاه عمله، حيث أورد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن في إطارها تحديد مستوى الرضا الوظيفي والتي تتمثل في (الراتب - الترقية - إمكانية النمو- الولاء - النجاح في تحقيق الهدف...)².

يوضح الهمشري أنه يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال ملاحظة مجموعة من العوامل التي تمكننا من تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

يرى أحمد ماهر: أن الرضا الوظيفي عبارة عن الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وعلى الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والمزلاء والمرؤوسين والترقي.... وغيرها من العناصر.³

نلاحظ من تعريف أحمد ماهر أن الرضا الوظيفي ناتج عن تفاعل مجموعة من العناصر التي تؤثر على حالة الموظف النفسية وبالتالي درجة سعادته في العمل.

ويعرفه هيربرت (Herbert): أنه يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً.⁴

نلاحظ من خلال تعريف هيربرت أنه يوضح العلاقة الرضا الوظيفي للعامل بما يتوفر عليه عمله في الواقع وما يجب أن يتوفر عليه العمل كي يصل لدرجة الرضا المثلى من ظروف ملائمة للعمل وكذا الأجر المثالي.

¹ محمود عبد الفتاح، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 94.

² ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 09، 2012، ص 134، 135.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعية، ط7، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 43.

⁴ مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص 17.

أما لولر (Louler): عرفه أنه حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثير ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.¹

نفهم من تعريف لولر أنه أدخل مبدأ التوقع على رضا الفرد عن عمله حيث يكون أكثر ارتياح بحصوله على ما كان يتوقعه من ذلك العمل.

يشير الأستاذ أليكسندر بيلي (Alexander Bailly): إلى أن الرضا الوظيفي يظهر في وقت لاحق، بعد أن ينجز الفرد عملا ويحصل على مكافأة، وإذا شعر الفرد بالرضا إزاء ما تحصل عليه من عمله، هناك فرصة في استمراره في عمل ما يلزم للحصول على هذا الشعور ولكن بما أن الاحتياجات متغيرة باستمرار فمن الضروري اقتراح مكافآت مناسبة دائما.²

ومما تقدمنا به من تعريفات يمكن أن نستخلص تعريف إجرائي للرضا الوظيفي: هو شعور وإحساس نابع من داخل الفرد نتيجة احساسه بالسعادة والراحة تجاه عمله حيث يرتبط هذا الشعور بمدى توفر بيئة مناسبة للعمل وأيضاً توفر مجموعة من الحوافز والمكافآت التي تولد للفرد الإحساس بالانتماء لذلك العمل ودافع لتقديم أفضل الأداء.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة وكذا المجتمع تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:³

- يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد؛
- الرغبة في الابتكار والتطوير حيث ترتبط تلك الرغبة بدرجة رضا الفرد عن العمل الذي يؤديه بحيث كلما زاد رضا العامل زاد الحافز في الابتكار والتطوير؛

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 53.

² سعاد شراير، إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتمكين والرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية (مستشفى فارس يحيى بالقليعة، تيبازة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 95.

³ منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموظفين تعطيهم إمكانية أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به وتعطيهم فرص كبرى للتقدم، بحيث لن يتخلّ الموظف عن عمله بسهولة؛
- أظهرت الدراسات أن هناك صلة وثيقة بين الرضا الوظيفي وظاهرة الانهك الجسدي والعقلي للموظف مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً.

- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:¹
 - ارتفاع في مستوى الفعالية، فالرضا يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم،
 - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء؛
 - تقليل تكاليف الإنتاج، فالرضا يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوى؛
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفون بأن مناصبهم كفت حاجاتها المادية والغير المادية يزيد تعلقهم بالمؤسسة.

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس الشعور بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:²
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أثبتت الدراسات والاتجاهات التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن أن تحدد بتالي:

الفرع الأول: عناصر الرضا الوظيفي:

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

¹ عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² سيد أحمد سيدي، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار أزمينة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص 20.

✓ الأجر:

هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله هو المصدر الأساسي لإشباع أغلب مطالبه وحاجاته الأساسية، الفسيولوجية والنفسية سواء كانت غذاء أم شراب، كساء أو مأوى، تكوين أسرى بالإضافة تأمين المستقبل، والأجر هنا من أهم بواعث الفرد للعمل والاستمرار في النجاح.¹

✓ محتوى العمل:

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على رضا يعتبر حديثاً نسبياً، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، وأيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا ويكون إثراء وتنوع العمل كالاتي:²

أ - درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل وبالعكس.

ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

ج - استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

د - خيرات النجاح والفشل: رغم نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من طموحه يثير لديه إحساس بالفشل والعكس صحيح.³

✓ نمط الاشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريه على نمط الاشراف أن الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل محوراً

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط6، القاهرة، 1988، ص 233.

² فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص262.

³ منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

لاهتمامه وذلك بمساندته لهم وحرصه الشخصي بهم واستيعابه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي انحرافات من جانبهم، فإن كل ذلك يساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصاً على العمل وتحقيقاً لأعلى النتائج.¹

✓ فرص الترقية:

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالباً ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبني على معايير أو أسس موضوعية تتفهمها الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في:²

- الأقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة)؛

- الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

✓ العلاقة مع الزملاء: (جماعة العمل)

إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتماً سوف تقلل من الرضا الوظيفي. ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون القسري على العامل فقد يخلق له توتراً، لذلك فالعمال يتدعون جماعات عمل غير رسمية صغيرة ضمن الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا.³

✓ الرضا عن ساعات العمل:

بتوفير ساعات للراحة، التي تتحقق فيها المنافع لدى الفرد.⁴

✓ الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة الموجودة في هذا العمل.

وبمكنا تصوير العلاقة بين هذه العناصر في هذا الشكل:

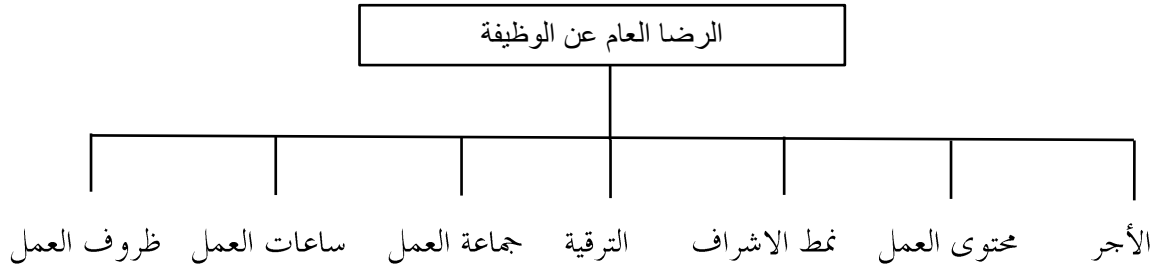
¹ مرجع سبق ذكره، ص 44.

² شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء بسونلغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 09.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 149.

⁴ عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق ذكره، ص 25.

الشكل رقم (2-1): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 140.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:¹

1 - عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تضم ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله في وظيفة ما، مثل: الاجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

2 - عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنتاج، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3 - عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4 - عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد ودرجة استقراره في حياته والسن والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5 - عوامل بيئية: والعوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:

أ - العوامل الذاتية:

وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99، 100.

الأولى: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

ب - العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

- الرضا عن نظم العمل وأساليب العمل وإجراءات العمل؛
- الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته؛
- العلاقة بين الآخرين في محيط العمل (زملاء، رؤساء ومرؤوسين).

ج - العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي ومظاهره

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل الأمر الذي أدى إلى اختلافات في أنواعه وكذلك مظاهره.

الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي

أشار كل من " جريتر " وآخرون " Gritez " إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا هي:

❖ الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين هما:¹

- السعادة المشتقة من ممارسة نشاط جذاب.

- الإحساس بالإنجاز الذي يأتي بالخبرة من مقابلة المستويات الاجتماعية الناجحة والتحقق من القدرات الشخصية من خلال الإنجاز.

❖ الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

❖ الرضا الذاتي (المصاحب) : ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.²

¹ مصطفى باهي، أمينة شلي، الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 1999، ص 211.

² بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، في مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، سنة 2013، ص 261.

الفرع الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي: تكمن مظاهر الرضا الوظيفي فيما يلي:

- قلة العائد والتالف من خامات ومستلزمات ويكون هناك عمال راضيين عن عملهم؛
 - انخفاض معدل دوران العمل وتطوير العمل وتحسينه مؤشرات تدل على العاملين عن عملهم،
 - انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى والصراعات،
 - مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة واستجابتهم السريعة وتقبلهم بكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيات؛
 - زيادة الإنتاجية وزيادة الولاء اتجاه الخدمة وتوحد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.
- وهناك مظاهر أخرى عن عدم الرضا للعامل ويمكن التعبير عنها كالتالي: ¹

- الخروج: السلوك الموجه لترك المنظمة؛
- الولاء: الانتظار السليبي والمتفائل لان تتحسن الأمور؛
- الإهمال: ترك الظروف لأن تسوء أكثر باتجاه سلبى؛
- الإضراب: يعتبر من أهم مؤشرات عدم الرضا؛
- الغياب: من المنطقي أن العامل الوسيط بين العمل والرضا هو الغياب والحضور؛
- دوران العمل: تشير دراسات أن العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي ودوران العمل هو مستوى أداء العامل وبشكل خاص يكون مستوى الرضا أقل أهمية في توقع الدوران؛
- الشكاوى: كلما كانت نسبة الشكاوى مرتفعة من طرف العمال دل على عدم رضاهم.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشراته

تعددت الآراء التي حاولت الوصول للإجابة على مختلف الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي هذا الأمر أدى بالباحثين في هذا المجال لمحاولة صياغة عديد النظريات المفسرة للرضا وكذا اجتهادات لابتكار أساليب لقياسه من خلال دراسة مؤشرات المختلفة وفيما يلي يستعرض الباحث أهم هذه النظريات التي تفسر رضا العاملين عن عملهم، وكذلك طرق قياسه ومؤشراته.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور هو المفهوم المسيطر والغالب لفترة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم ظهرت بعده مدرسة العلاقات الإنسانية والتي توصلت إلى عديد العوامل

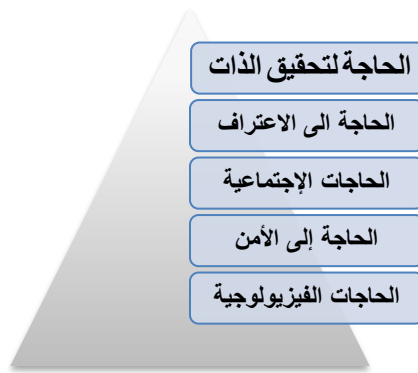
¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر، 2000، ص 197.

الأخرى الموجهة لدافعية العاملين وهي الرغبة في تكوين علاقات إنسانية وكان صاحب هذا التوجه والمساهم فيه بقسط كبير التون مايو، وتلي بعد ذلك عديد النظريات سببها فيما يلي:

أولاً: نظرية سلم الحاجات لماسلو: Maslow

تعتبر نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو "A.Maslow" من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع، رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة، بناءً على هذه النظرية، تعمل على توجيه سلوكه، هذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحاً وإن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية، والحاجات التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما لم تسد بطريقة معقولة في هذه الحالة لا بد من أخذ الاختلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان، بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجة ما قد يختلف من شخص لآخر.¹

شكل رقم (1-3): تدرج الحاجات البشرية حسب ماسلو



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 1999، ص 131.

1- الحاجات الفيزيولوجية (Physiological Needs):

وهي الحاجات التي تمثل ضرورة لبقاء الفرد مثل: الهواء، الماء، الغذاء، المأوى والكساء، وهذه الحاجات تستولي على تفكير الانسان وتستحوذ على اهتمامه، وبمجرد اشباعها بدرجة كافية فإنه تظهر حاجات أخرى يبدأ الفرد بالتركيز عليها.²

2 - الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار (Safety needs):

وهي تعبر عن حاجات الفرد، أن يكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، والا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضاً

¹ عبد الله عبد الغني الفتاح، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط 4، 2002، ص 115.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص 132.

فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله، وتأمين مستقبله، تمثل عوامل أمن نفسي.¹

3 - حاجات الحب والانتماء (Belongingness & Love Needs):

الانسان بطبيعته اجتماعي يسعى إلى الالتقاء بالآخرين ويستشعر جانباً أساسياً من إشباع حاجاته من خلال اتصاله بالآخرين وارتباطه بهم، ويرى بعض العلماء إلى اعتبار حاجة الفرد إلى الانتماء كنتيجة للحياة في مجتمع تفرض على الفرد الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم في مختلف مظاهر الحياة الاجتماعية.²

4 - حاجات الاحترام التقدير (Esteem Needs) :³

هي حاجات يرضيها ويشبعها شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية وأن وجود وجهود لازمان للآخرين وهذه الحاجة تدفع الفرد إلى أن يكون موضع القبول والتقدير والاحترام لدى الآخرين وإلى أن تكون له المكانة الاجتماعية المناسبة.

5 - حاجات تحقيق الذات (Self-Actualisation Needs):

وهي خاصة برغبة الفرد في أن يكون ما يريد أن يكونه وما يمكنه أن يكونه وهي لا شك تعني تعزيز الشعور الإنساني ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.⁴

ترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة وأجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو الرؤوسين أو مع الرؤساء، كما نجد أن الحاجة للاحترام والتقدير أيضا ترتبط بالعلاقات على المستوى والأفقي والرأسي.⁵

ثانياً: نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer)

انطلق " كلاي ألدرفر" صاحب الوجود والانتماء والنمو من الاتفاق مع نظرية "ماسلو" حول تدرجية الحاجات الإنسانية في الظهور والاشباع حسب الأولوية، لكنه قام بتقليص مستويات الحاجات التي جاء بها ماسلو الى ثلاث مستويات أساسية كما يبرزه الشكل الموالي:

¹ عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، ط1، 1988، ص 185.

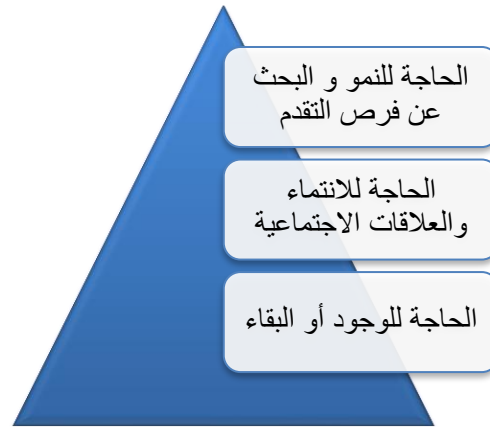
² على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، 1995، ص 126.

³ هشام محمد نور، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة هلال، بيروت، بدون سنة، ص 56.

⁴ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر، 1994، ص 96.

⁵ فايزة محمد رجب بجنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 48.

الشكل (1-4): هرم الحاجات لألدرفر



المصدر: حريم حسن، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص 131.

اتفق " ألدرفر " مع " ماسلو " في:

1 - الحاجة في هرم الحاجات " لألدرفر " تقابلها الحاجات الفيزيولوجية عند "ماسلو"؛

2 - الحاجة للانتماء والعلاقات الاجتماعية تقابلها الحاجات الاجتماعية عند "ماسلو"؛

3 - الحاجة للنمو والبحث عن فرص التقدم تقابلها الحاجة لتحقيق الذات.¹

وتمتاز نظرية ألدرفر بسهولة وبساطتها عكس افتراضات ماسلو لكن لا يجب انكار مساهمته الكبيرة في الفكر الإداري ووجهت أنظار رجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيقها، كما أنه وجه الأنظار إلى ضرورة تلمس أي نقص في اشباع هذه الحاجات ومحاولة اشباعها من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد وبالتالي الوصول لمستوى جيد من رضائهم الوظيفي عن عملهم.²

ثالثاً: نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ Herzberg

ويطلق عليها أيضاً نظرية المتغيرين وتنسب لفريدريك هيرزبيرغ الذي ميز بين: الرضا وعدم الرضا (الاستياء) وأنها يشكلان أمرين متعارضين على طرفي خط مستقيم وإن إزاحة الظروف السيئة في بيئة العمل لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي، لقد كان هيرزبيرغ وزملائه مهتمين بتحديد العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين عن عملهم، وقد صنفوا عوامل العمل التي تسبب مشاعر الرضا والاستياء إلى مجموعتين:³

المجموعة الأولى: عوامل الصيانة (الوقاية)

وتتضمن العوامل التي تتعلق بظروف العمل المادية، كالراتب المركز والمكانة، ويؤدي عدم توفر هذه العوامل إلى

¹ ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعات جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016، ص 104، 105.

² فايزة محمد رجب هنسي، مرجع سابق ذكره، ص 29.

³ محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، في: المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، 2015، ص 69.

الاستياء ولكن توفرها يؤدي دافعية قوية للعمل.

المجموعة الثانية: عوامل الرضا (الدافعية)

وهي تؤدي إلى الرضا أو الدافعية العالية في العمل في حالة توفرها، وعلى العموم فهي تشمل كافة العوامل التي تتعلق بالعمل مثل: (الإيجاز، الترقية، التقدير، الوجبات نفسها، إمكانية التعلم والتطور، المسؤولية عن النتائج).

جدول رقم (1-1): العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هيرزبرغ

العوامل الدافعة	العوامل الدافعة	العوامل الحالة
الارتياح في الوظيفة	الرضا الوظيفي	وجود العوامل
عدم الارتياح في الوظيفة	انعدام الرضا الوظيفي	غياب العوامل

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 394.

رابعاً: نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغور Douglas Mc gregor:

انتقد دوغلاس ماك غريغور فرضيات النظرية الكلاسيكية واعتبرها لا تساعد على تطور التنظيم، وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليها اسم نظرية X التقليدية التي تعتبر الانسان كسول وتؤكد على ضرورة فرض الرقابة الإدارية والنظام المفيد، ثم حاول وضع بديل لهذه النظرية الكلاسيكية وأطلق عليه نظرية Y التي ترى أن الانسان طموح ويجب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، ولا يحتاج للرقابة والسيطرة الخارجية. وهو بذلك قد صنف الطبيعة الإنسانية والدوافع المتحكمة فيها إلى مجموعتين سلبيه تعبر عنها نظرية X وإيجابية نظرية Y.¹

ويمكن المقارنة بينهما في الجدول التالي للتوضيح أكثر:

نظرية X افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل:²

- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛
- يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛

¹ ليليا بن صويلح، مرجع سابق ذكره، ص 105.

² رعد حسين الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 285.

- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.

نظرية Y افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل:¹

- يجب العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة؛

- يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعاً من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التي التزم بها؛

- يستطيع الفرد العادي، إذا وضع في ظروف مناسبة أن يتقبل ويتحمل المسؤولية، ومن الممكن أن يسعى لها؛

- إن الفرد يتطلع إلى أن يكون الالتزام بالأهداف يقابله مستوى الثواب الذي يرتبط بالإنجاز؛

- إن قدرة الفرد العادي على ممارسة الابداع والتطوير والخلق هي قدرة شائعة بين الأفراد؛

- في ظل الظروف والحياة المعاصرة، إن ما يستخدم من قدرات الإنسان هو استخدام جزئي.

- من خلال ما تم تقديمه نستنتج أن في نظرية (X) تفترض أن الفرد العامل يحتاج إلى السلطة والعنف لدفعه إلى الأداء المطلوب في العمل، وأن الرضا والأداء لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسؤولين، في حين أن النظرية (Y) ترى أن بإمكان الفرد العامل تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليه إذا ما أتيحت له الفرص، وأسندت لهم لمسؤوليات وسمح له بالإبداع والابتكار مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتركز افتراضات هذه النظرية على مدرسة العلاقات الإنسانية.²

خامساً: نظرية القيمة Locke

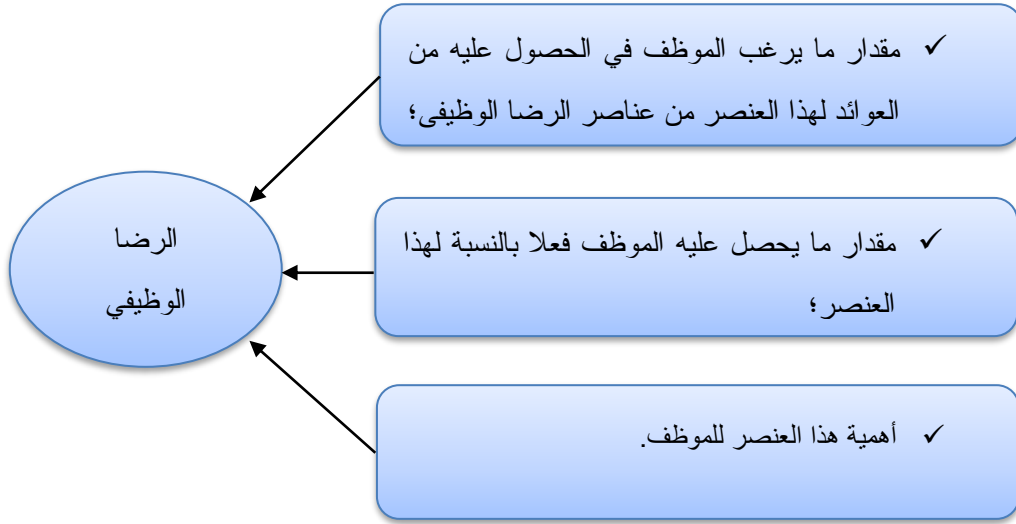
- يرى لوك وجود ارتباط بين إحساس الفرد بالرضا عن العمل وقدر العوائد المحققة من خلال عمله، بمعنى كلما شعر العامل بقيمة العوائد كلما ازداد مستوى الرضا عن العمل، ويشير عادل عبد الرزاق هاشم، إلى أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً موجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي ومطابقة رغباته وأسلوبه في الحياة، حيث اعتبر لوك أن إدراك الفرد لعوائده الهامة جراء العمل له ثلاث أبعاد نظهرها في الشكل الموالي وهي:³

¹ مرجع نفسه، ص 285.

² عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص 129.

³ هواري معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بمجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص 28.

شكل رقم (5-1): يوضح أبعاد إدراك الموظف لعوائد العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما قدمه جيرالد جرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وآخرون، دار المريخ المملكة العربية السعودية، 2004، ص 210.

سادسا: نظرية التوقع Vroom

حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها تربط بين جهد الافراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم، ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية توقع الأداء التي تدرس دافعية العمل في المنظمات وذلك سنة 1964.¹

وأساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم، أن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بأن بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم، ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن المكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم، لذلك ركزت على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي:

- التوقع: يشير إلى فكرة الشخص عن مدى تحقيق فعل أو تصرف معين للنتائج المفضلة مثل: (مدى تحقيق تحسين الأداء أو رفع الإنتاجية للزيادة في الأجور- هنا رفع الكفاءة هو السلوك والزيادة في الاجر هي الناتج المفضل).²

¹ محمد الصريفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للنشر، ط1، مصر، ص 52.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

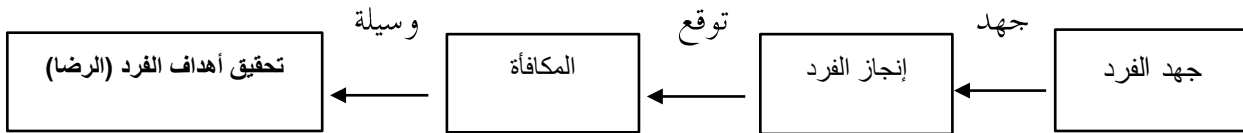
- الوسيلة (المنفعة) أو قوة التأثير:

تعني الوسيلة اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد يؤدي إلى مكافأة ومحصلات واعددة، وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه وإمكانية الحصول على حوافر معينة. فمثلاً: قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافر ذات أجر عالي، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة للحصول على وقت الفراغ وتحسن علاقاته الاجتماعية مع زملائه.

- التكافؤ أو جاذبية المكافأة أو التعويض:

هي العوائد التي يتوقعها الفرد من أداء وظيفته ومن إنجاز مهام أخرى ذات صلة بالعمل ونتائجه مثل: الترقية، الأجر الترفيهي، الحوافر، التقدير وتحقيق الذات وغيرها وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر.¹

شكل رقم (6-1): المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع.



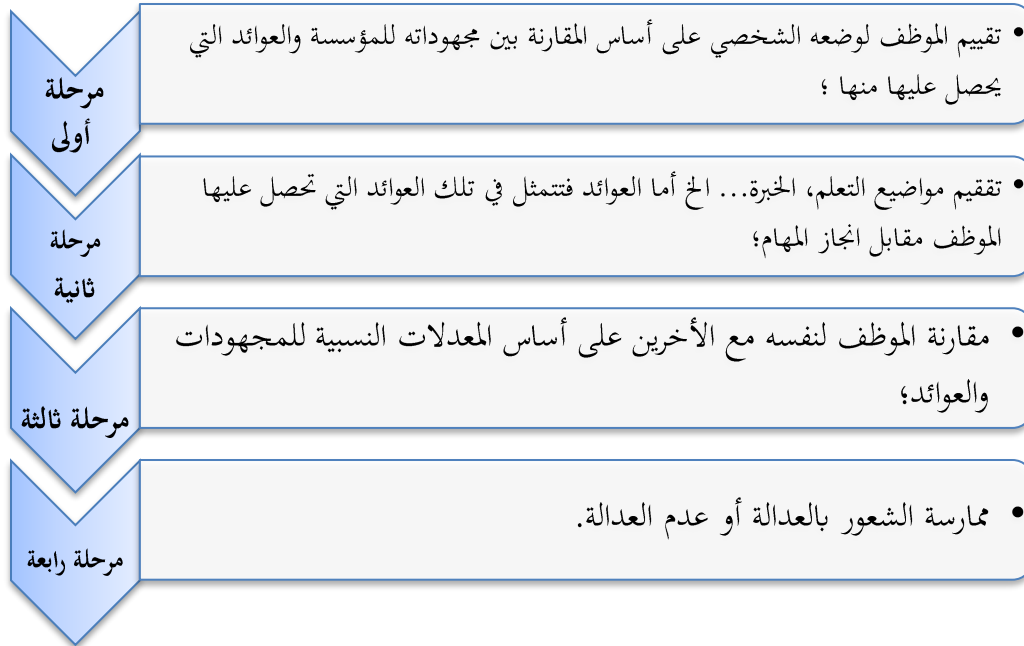
المصدر: عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمات الشركات، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 95.
سابعاً: نظرية العدالة "لستايسي آدمز":

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر "آدمز" أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناءً على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه للمنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، وإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

¹ محمد الصريفي، مرجع سابق ذكره، ص 52.

شكل رقم (1-7): مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة.



المصدر: من اعداد الباحث.

- يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على ثنائية " المجهودات والعائدات " حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة، ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم والخبرة... الخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية كالأجر والعلاوات أو معنوية كالتقدير والترقية.¹

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

يشير عديد الباحثين إلى أن إجراءات البحوث المعنوية قد تظهر أهما بسيطة، وتتكلم على تنظيم مقابلة للعاملين للوصول إلى استجاباتهم وتفسيرها، ولكن الخبرة والتجربة أظهرتا أن هذه البحوث تعتمد على نظام سائلك، وأن أي خطأ أو قصور يقلل من صحة البحث وفائدته. ولهذا فإنه ينبغي تحري الدقة العالية والمراعاة في تصميم الأسئلة وصياغتها والعناية بمدى ملاءمتها للعاملين، وكذلك الاهتمام ومراعاة الدقة في اختيار العينة التي سيطبق عليها البحث.²

هذا ويمكن الحصول على المعلومات من خلال السؤال عن العناصر التي تعتبر أساسية في تحديد الرضا الوظيفي من الاتصال الشخصي مع العاملين أو من خلال المعلومات المتاحة في سجلات المؤسسة المتعلقة بالنواحي التالية: ترك العمل، الإنتاجية، وجود الإنتاج، والإنتاج المعيب، الغياب، التأخر عن العمل، وتقارير الارشاد النفسي، التأمينات والخدمات المشاهدة والمنازعات، ونتائج المقابلات للذين يتركون العمل أو تنتهي خدماتهم في المؤسسة، وتقارير الحوادث، وسجلات

¹ محمد علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعيلية، مصر، دس، ص 309.

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

التدريب. من هنا ظهرت عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي تتمحور حول السؤال عن شعور الموظفين تجاه بعض العناصر التي تعتبر مهمة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي. ومن أهم الطرق ما يلي:¹

أولاً: المقاييس الموضوعية

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (تخل على الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات اللازمة التي تؤكد على رضا العامل أو عدم رضاه، فعلى سبيل المثال قد يكون معدل ارتفاع الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا الوظيفي.

1 - معدل الغياب: يعني الغياب عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، ولا تعد الاجازة الرسمية أو العطلة تغيماً عن العمل.²

فالغياب المقصود هنا هو انقطاع العامل عن الحضور لممارسة مهامه دون مبرر كتابيا كان أو شفاهياً وفي هذا الصدد يعرف الغياب كذلك بأنه: "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها، بمعنى أن التغيب هنا لا يحكمه سبب واضح كالمرض والحوادث والظروف الطارئة مثلاً، بل تحكمه ظروف معينة كان بوسع العامل علاجها دون أن يغيب فعلياً عن العمل، ومما لا شك فيه فالفرد الراضي يكون أكثر تعلقاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إليه، وتغيبه عن العمل يظهر مشاعره حيال العمل الذي يؤديه."³

إن الانسحاب الجزئي من العمل ممثلاً في الغياب يرتبط بحالة عدم الرضا لدى العمال إذا كان الغرض منه الانتقام والتعبير عن استيائهم وبالتالي عدم الرغبة في العمل، كذلك يمكن أن ننظر لعلاقة الغياب بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أخرى هي أن الرضا يمثل مظهراً للتأقلم العام مع العمل فتجد العمال ذوي معدلات الغياب المنخفضة تعبر عن رضا العامل نتيجة تكيفه مع عمله بينما العمال ذوي معدلات الغياب المرتفعة تعبر عن عدم تكيفهم واندماجهم مع عملهم، وهذا ما ذهب إليه "فريدمان جورج".⁴

بالرغم من أنه لا توجد طريقة متفاهم عليها لاحتساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا أن نستخدم ونسترشد بالطريقة التي طرحتها "وزارة العمل الأمريكية"، حيث يمكن أن نجد معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = (\text{مجموع أيام الغياب للأفراد} \div \text{متوسط عدد الأفراد}) \times \text{عدد أيام العمل} \times 100$$

¹ الحيدر طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي لمدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 4.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 115.

³ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 73.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 404.

*ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين

أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة، ويمثل عدد أيام العمالة الفعلية.

2- معدل دوران العمل: قبل التطرق إلى معدل دوران العمل نوضح دلالة دوران العمل وهو مصطلح يطلق على الخطوة الناشئة من ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإبدال آخرين جدد مكانهم، فهو يشير إلى حركة الطاقات العاملة انخرطا في المؤسسة والمغادرة منها، وتعكس لنا مدى استقرار العامل في المؤسسة.¹

يستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة أثناء مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف والرضا عن العمل بصفة عامة ويقدر معدل دوران العمل في المؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوم على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.²

طريقة حساب معدل دوران العمل:

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{عدد تاركي العمل اختياريًا} \div \text{متوسط عدد الموارد البشرية}$$

ووفق منظور الطريقة المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.³

3 - معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها} \div \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

ووفق منظور هذه الطريقة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض أكثر من 5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر على عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 115.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 405.

ثانيا: الطريقة المباشرة في قياس الوظيفي

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي وتميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:¹

1 - طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات وقد تناولناها سابقاً بالتفصيل، وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيح لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

2 = طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الاشراف، ظروف العمل المادية. ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين، طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي، من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

أ - طريقة التدرج التجميعي لليكارث:

بالنظر إلى الرضا على أنه شكل من أشكال اتجاهات الأفراد نحو عملهم فمعاييره لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات، ويعد مقياس ليكارث من أشهر المقاييس، حيث سنة 1932 نشر الباحث في مجلة " أرشيف علم النفس " موضوعاً بعنوان تقنية لقياس الاتجاه شرح فيه أسلوباً جديداً يعتمد على وضع عبارات صف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وكل عبارة تتبع بخمس بدائل كالتالي:²

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | موافق جدا |
| <input type="checkbox"/> | موافق |
| <input type="checkbox"/> | غير متأكد |
| <input type="checkbox"/> | لا أوافق |

¹ شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 137.

لا أوافق أبداً

فالفرد يختار من بين هذه البدائل الذي يتوافق مع حقيقة وضعه أو شعوره، والاستجابات التي يقررها الفرد تعطي درجات من 1 إلى 5 ابتداءً من درجة موافقته إلى عدم موافقته على العبارة، وبتجميع الدرجات للعبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة التجميعية الكلية لرضاه،¹ أما عند اختيار العبارات المشككة للمقياس النهائي فيتم وفقاً لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة والدرجة الكلية لمجموع العبارات الأخرى، أما إذا كان منخفضاً دل ذلك على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه بقية العبارات، ويتم استبعاد هذه العبارات لنحصل في الأخير على مقياس ذي عبارات دالة و تقيس الرضا الوظيفي.

نشير هنا قبل أن نتطرق على مقياس آخر أن في هذا المقياس تصاغ العبارات على شاكلتين:²

- صيغة إيجابية: هي عبارة مؤيدة، تعطى درجات البدائل بشكل تنازلي.

- صيغة سلبية: هي عبارة معارضة تعطى درجات البدائل تصاعدي، فمثلاً:

صيغة إيجابية:

- أجزم أن عملي مهم جداً لي. ← موافق جداً 5
- ← موافق 4
- ← غير متأكد 3
- ← لا أوافق 2
- ← لا أوافق أبداً 1

صيغة سلبية:

- أقر بعدم الاستمتاع في عملي ← موافق جداً 1
- ← موافق 2
- ← غير متأكد 3
- ← لا أوافق 4

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 411.

² مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 139، 140.

5 ← لا أوافق أبداً

تتطلب طريقة ليكارث المرور بالمراحل التالية:¹

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة بين الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة؛

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة؛

- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة؛

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها؛

- استبعاد العبارات غير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق....) كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة.

ب - طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبيرغ: تعتبر طريقة الوقائع الحرجة إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل، وتقوم هذه الطرق على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السابقين، والأفضل توسيع دائرة السؤال ليشمل أكثر من واقعة.

وبتجميع الوقائع التي يدلي بها الفرد وتصنيفها حسب الجوانب التي يتعلق بها، يسمح بمعرفة جوانب العمل التي تعتبر مرضية بالنسبة للأفراد وأي منها تسبب لهم استياء.

اقترح أحمد صقر عاشور أسلوب آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة لاستخدام هيرزبيرغ لها، وفي هذه الطريقة يمكن تجميع عدد كبير من الوقائع المتعلقة بمشاعر السعادة ومشاعر الاستياء بنفس أسلوب السؤالين

¹ الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي: البرنامج التدريبي لأخصائي الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الدرجة الأولى)، 2015، ص 51.

السابقين من طريقة هيرزبرغ وبعد تجميع هذه الوقائع يتم تحليلها وفرزها لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل أو مشاعر الاستياء منه ولا ترتبط معاً.¹

وهذه الوقائع المنتقاة يمكن وضعها في صورة قائمة تشتمل على مجموعات من هذه الوقائع يتعلق كل مجموعة منها بجانب معين من جوانب العمل (الأجر، محتوى العمل...) وتصاغ الوقائع في هذه القائمة، بحيث تحتوي على وصف تفصيلي لأحداث لها صلة بمشاعر السعادة أو الاستياء وفق ما أسفر عليه الفرز والتحليل السابق للوقائع، ويطلب من الفرد المراد قياس مشاعره أن يحدد درجة تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة، أو درجة انطباقها على عمله. ورغم ما يمكن توجيهه من انتقادات لطريقة هيرزبرغ، فإنها تطرقت إلى جوانب نوعية أهملتها دراسات سابقة، واهتمت بالجوانب الكمية فقط.²

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

إن الرضا كحالة نفسية ومشاعر وجدانية، إلا أنه يمكن بالإمكان الاستدلال عليه بمجموعة من المؤشرات وسنحاول عرضها فيما يلي:³

- التنفيذ الفعلي للنصوص والقوانين المتعلقة بالوظيفة؛
- المساواة التامة في معاملة العاملين في المؤسسة؛
- تأمين العاملين والزيادة من الحد الأدنى للأجور؛
- الحد من كافة مصادر التبدد والتبذير المختلفة؛
- إتاحة فرص الترقية لجميع العاملين؛
- تشجيع الحوار وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين؛
- تهيئة المناخ الملائم للعاملين لممارسة أنشطة ترفيهية؛
- أن يكون المدير قدوة صالحة؛

¹ أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق ذكره، ص 416.

² مرجع نفسه، ص 417.

³ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الوفاء، القاهرة، 2001، ص 287.

بالإضافة إلى أنه يمكن أن نجد هناك سمات دالة على ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين نذكر منها:¹

- الإيمان بأهمية الرسالة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- سلامة الوسائل والأساليب التي تتبعها المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف؛
- تقليل الغيابات والإهمال والكسل في العمل؛
- الشعور بالثقة في القدرة الشخصية والقيادة الإدارية المشرفة والمسؤولة سير العمل في المؤسسة، واعتبار كل منهم أن أهدافها هي أهداف شخصية له، ونجاحها يعني نجاحه الشخصي؛
- تحقيق أجواء نفسية واجتماعية بين الأعضاء في المجموعة العاملة، مفعمة بالحب والعطف والاحترام في نفس الفرد وبأنه شخص له مكانته وموقعه في المؤسسة وأن ما يقوم به من عمل مفيد ومثمر؛
- إشعار الجميع بالتحسن والنمو في العمل والمهنة باستمرار، وشعور كل عضو في المؤسسة بالأمن والراحة النفسية والرضا عن عمله، والاعتزاز به؛
- زرع الاحترام في نفس الفرد وبأنه شخص له مكانة وموقعه في المؤسسة وأن ما يقوم به من عمل مفيد ومثمر.

المبحث الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي وتوجيهات لتحسينه وعلاقته ببعض نواتج العمل.

من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة الرضا الوظيفي للعاملين عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عنه، وبالرغم من عدم رضا العاملين لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، على الأقل لكي تزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته وتتبع المنظمة العديد من البرامج الداعمة التي من شأنها رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين وعليه نحن في هذا المبحث سنحاول تقديم مجموعة من هذه البرامج وتقديم جملة من النصائح التي من شأنها تحسين رضاهم وكذا سنحاول شرح علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج المعمل.

المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

نعرض مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي للعاملين، ولو حظ أن هذه البرامج تعمل على دعم الدافعية للأفراد العاملين بتحفيزهم لتصل المؤسسة والأفراد العاملين فيها لأهدافهم المشتركة

¹ طارق عبد المجيد البديري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، ط1، عمان، ص 257.

وهي بقاء المؤسسة، استمرارها وكذا تحقيق الفرد العامل بما أفضل عائد يتوقعه منها ومن بين هذه البرامج:¹

• برامج زيادة العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل:

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين علاقات العمل الاجتماعية بين زملاء بحيث تصبح قائمة على علاقات عمل مهنية مضبوطة، فليس المقصود هنا أن يصبح الزملاء أصدقاء، إنما الهدف هو الوصول إلى جماعة عمل متماسكة وخالية من الضغائن والعلاقات المتوترة.

الكثير من الأشخاص لا يستطيع أن يواصل أو يعمل بشكل جيد في بيئة يشعر فيها أن زملائه لا يحبونه أو لا أنه لا يعرفهم ولا يوجد أشياء مشتركة بينهم، لذلك يأتي هذا البرنامج ليعمل على تطوير العلاقات التي تقوم على الاحترام المتبادل والثقة ووجود المنافع المشتركة بينهم.

• برامج تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والمدراء:

على المؤسسة أن تحرص على إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمدراء كونها تشكل أهمية كبيرة في تشكيل الرضا الوظيفي عند الموظفين، الموظف الذي لديه علاقات سيئة مع مشرفه المباشر، ذو رضا وظيفي منخفض وكثير التذمر والشكوى وغير ملتزم في العمل، ويجب على المنظمة أن تضع أسسا لطرق التعامل بين الموظفين والمدراء، كما يجب على المنظمة أن تسعى إلى تدريب مدراءها على كيفية ترطيب العلاقات بين الموظفين وتطويرها لأن المسؤولية في هذا الأمر تقع على عاتق المدير بشكل أكبر من الموظف.

• برامج زيادة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

• برامج فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعد الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويتركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

¹ مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

• برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

وتشمل إجراءات تهئية مكان العمل بحيث يكون نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة الأثاث، كما يتم معالجة التعب والارهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط؛ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

من بين الإجراءات المتبعة لتحسين بيئة وظروف العمل بتقليل الضوضاء وعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة وتزويد الجدران بالمواد العازلة، كما يجب التقليل من رتابة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.¹

• برامج زيادة التغذية الراجعة في العمل:

يشير مفهوم التغذية الراجعة (feedback) إلى الحصول الموظف والعامل على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أداءه للمهام المطلوبة. وتتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم إلى ثلاثة أقسام: الأول هو حصول على تغذية راجعة من العمل نفسه بحيث يتم تصميم المهام بطريقة تسمح للفرد لكي يشاهد أدائه بنفسه، المصدر الثاني هو التغذية الراجعة من المدير أو المشرف المباشر، أما المصدر الثالث فيكون من الزملاء أو متلقي الخدمة من عملاء أو زبائن.²

• برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تؤلف بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينتسب إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها، ودراسة بعض مشكلات العمل وعرض حلول لها، ومن بين غاياتها الأخرى نجد:³

1. تحسين الروح المعنوية للعاملين؛
2. دعم القدرات الإبداعية لدى العاملين؛
3. زيادة درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين فرق العمل وحلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما حيث أن فرق العمل تنشأ لمشروع معين بشكل رسمي في دوام العمل عكس حلقات الجودة الانضمام لها اختياري.

¹ محمد الصربي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 276.

² مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³ محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

• برنامج زيادة الأمن الوظيفي:

ويشير الأمن من أخطار العمل على ضرورة تمتع الموظف بالسلامة العامة ووجود التأمين ضد حوادث العمل، أن الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل خطيرة يعانون من توتر عالي والشعور بالخطر الدائم، لذلك وجب في العمل توفير الحد الأمثل من متطلبات السلامة العامة، أما الجانب الآخر من الأمن الوظيفي يتعلق بضمان استمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي، أن الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل بدون سابق إنذار أو لأتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضون في الغالب، أشارت الأبحاث إلى أن الأفراد غير المستقرين والخائفين التزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية.¹

• برنامج تشجيع إعطاء الاقتراحات:

يشعر الموظف الذي تم اخذ اقتراحاته بجدية أنه شخص مهم وفاعل ومؤثر. يرغب الأفراد بأن يعطوا آرائهم في الأمور التي يعتقدون أنهم خيراؤها، وتحقق الاقتراحات الجيدة الفائدة للمنظمة وتساهم في تحسين المنتج أو الخدمة بشكل كبير، إلا أن المشكلة تكمن في أن ليس كل الأفراد مبادرين في إعطاء الاقتراحات ولا يمتلك جميع الافراد تأكيد الذات الكافي لخلق القدرة على الاقتراح لأنه سيحقق الفائدة لكلا الطرفين، بالمنظمة قد تستفيد من الاقتراحات الجيدة والفرد يشعر بالأهمية وينعكس ذلك على رضاه الوظيفي مما يحقق المصلحة للجميع.

بعض الأفكار التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق هذا البرنامج:²

- يجب تشجيع الموظفين على الاقتراح ويجب تشجيعهم على إبداء آرائهم فلا يكفي أن يتم وضع صندوق للاقتراحات فقط؛
- يجب أن يتم تشجيع المقترحات المدعمة بأسماء أشخاص وليس تلك المجهولة ويحتاج هذا الأمر إلى بناء الثقة بين الموظفين والإدارة؛
- يجب أن يتم فصل صندوق الشكاوى عن صندوق الاقتراحات البناءة؛
- يجب توجيه شكر لأي موظف يقدم اقتراح بغض النظر عن درجة أهمية المقترح. الشكر المتكرر يساعد على بناء الثقة ويشجع الموظفين على إبراز أسمائهم ويعزز سلوك المبادرة عندهم؛
- لا تتوقع أن يقوم جميع الموظفين بالاقتراح وإنما معرفة الموظفين بوجود هذا الخيار يحقق الشعور بالرضا؛
- تشجيع المقترحات الإيجابية بصرف المكافآت المالية وتكريم أصحابها أمام الجميع فالأشخاص يشعرون بالرضا حتى لو أنهم لم يكونوا جزء من التكريم؛

¹ مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² مرجع سبق ذكره، ص 94.

➤ يجب أن يتم تدريب المدراء والمشرفين على ضرورة الاستماع إلى المقترحات وكيفية زيادة مهاراتهم في الاستماع الفعال .

المطلب الثاني: توجيهات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي

بعد تحليل ومناقشة المؤشرات والمظاهر السلبية لعدم الرضا من البديهي لأي منظمة أن تقوم بالبحث عن طرق لزيادة رضا عمالها وتفاد عدم رضائهم ومن بين الوسائل التي يتم استغلالها في هذا المجال هي كالتالي:¹

- **العدالة في الأجور والمكافآت:** حينما يفكر الموظفون أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساسا بعدم الرضا، لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه الافراد بالعدل في المعاملة ويرى البعض أنه عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقهن وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت والمزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.
- **تحسين نوعية وجودة الاشراف:** فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد العاملين علاقة طيبة يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل.
- **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
- **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد:** لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل، فحتماً يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي لتجاوز تلك المشكلة.
- **جعل العمل مسلياً:** فكثير من الأعمال خاصة الاعتيادية منها تثير الضجر والملل، مما يضيفي الكتابة على جو العمل، ويخلق الشعور بعدم الرضا وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها بث بعض المقطوعات الموسيقية، ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل، وتوزيع الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة ومراجعة إسماعيل رفاعي، بسيوي رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية، ص

- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتمامهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من الباحثين منذ أمد بعيد، إلى يومنا هذا، ويرجع ذلك إلى ما للرضا الوظيفي من تأثيرات مباشرة على سلوك الأفراد في المنظمات، حيث تشير العديد من الدراسات العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالأداء وضغط العمل، دوران العمل، والتغيب عنه.

أولاً: علاقة الرضا الوظيفي بضغط العمل¹

تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والتي يمكن توضيحها في ثلاث اتجاهات رئيسية هي الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

● هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:

يرى أتصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل الفرد ينظر إلى وظيفته بافتخار وعلى أنها مصدر للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للفرد ليظهر قدراته الإبداعية وطاقته الكامنة أمام زملائه في العمل وهو ما يزيد من ثقته كما أن ضغوط العمل تجعل الفرد أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي، ولقد لقي هذا الاتجاه تأييداً محدوداً من الباحثين في الدراسات التطبيقية.

● هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:

لقد لقي هذا الاتجاه تأييداً كبيراً من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية حيث توصل كل من "ستسفي وجونز" عام 1988 إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وتبين أيضاً في دراسة أجراها "كاربان" عام 1994 على 168 فرد يعمل في مؤسسة تستخدم تكنولوجيا عالية، أن فقدان الأفراد للدعم من قبل الرؤساء والزملاء وفقدانهم للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامهم الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي وبإحساسهم بضغط العمل بدرجة أعلى، وذكر أيضاً أريس

¹ توفيق شاطر، المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية، في: مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، عدد 4، 2018، ص

وأرנית عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكراً عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض الإنتاجية.

• هناك علاقة شرطية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي علاقة شرطية ترتبط بثلاث مناطق

للضغوط، حيث تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية، أين يتعرض الفرد لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تأثيرها محدود على الرضا الوظيفي، فهي لا تخلق الحماس الكافي الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي، أما المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الإيجابية، أين يتعرض الفرد لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل وتمني شعوره بالمتعة والاثارة والتحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى رضاه الوظيفي. أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة احتمال الفرد لها، فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئية خارجية أو داخلية، فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

ومما سبق يتضح أن طبيعة الأثر الذي تخلقه ضغوط العمل على الرضا الوظيفي تحدده مستويات الضغوط التي يتعرض لها الفرد، وكذا معدل تكرارها ومدى استمرارها. فإذا كانت مستويات هذه الضغوط مرتفعة ومعدل تكرارها كبير ويستغرق وقت طویل، فمن المتوقع أن تؤثر سلباً على شعور الفرد بالرضا الوظيفي، أما إذا كانت مستوياتها معتدلة ومعدل تكرارها واستمرارها ضعيف فمن المتوقع أن تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي.¹

ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل²

قبل أن نوضح العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل وجب تعريف هذا الأخير إذ أنه يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم ثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنهم وإحلال آخرين بدلهم.

ويرى عديد الباحثين أن ارتفاع دوران العمل يرجع إلى أسباب عديدة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت؛
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة؛
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية؛
- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلباً على المؤسسة.

¹ شاطر توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص 133.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

- تكاليف التعيين: وهي تتضمن مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف إعلانات الاستقطاب والاختبارات... إلخ.

- تكاليف التدريب والتكوين: وهي تتضمن مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل دمجهم في وظائفهم الجديدة.

- تكاليف الفصل: وهي تتمثل في التعويضات المالية التي يتلقاها الموظفون الذين يتم فصلهم.

وعليه فإن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي غادرت المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع مستوى أدائها؛ وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل الدوران العمل إلى الانخفاض. وتفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا يزيد لديهم الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم له بطريقة اختيارية.

ثالثاً: علاقة الرضا الوظيفي بالتغيب عن العمل:

وجب أولاً قبل التطرق لعلاقة الرضا الوظيفي بالتغيب عن العمل نوضح مدلول التغيب والغياب العمل، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كمثال عن ذلك تعطل حافلة العمال، أو وقوع ضرف مرضي منع العامل من القدوم للعمل.¹

ومن المؤكد أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف كبيرة نتيجة تعطل وتأخر العملية الإنتاجية الأمر الذي يعود بالسلب على مردوديتها ومن ثم على نموها واستمرارها. لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه وإيجاد حلول لعلاجها أو لتجنبها، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل و يبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: " أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح".²

¹ أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 43.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 205.

خلاصة الفصل:

عموما نستنتج مما سبق أن الرضا هو ظاهرة فردية ونفسية تتحكم فيها مجموعة من العناصر التي تجعل الفرد أكثر ارتياحاً في عمله وأكثر سعادة، لهذا أصبح الرضا الوظيفي من أهم المقاييس لنجاح وصحة المنظمات ومدى فعاليتها، على افتراض أن المنظمة التي يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف القانع عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي وقياسه أنه يتناول مشاعر الانسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، فمن خلالها يمكن له أن يكون فعلاً أو العكس.

الفصل الثاني:

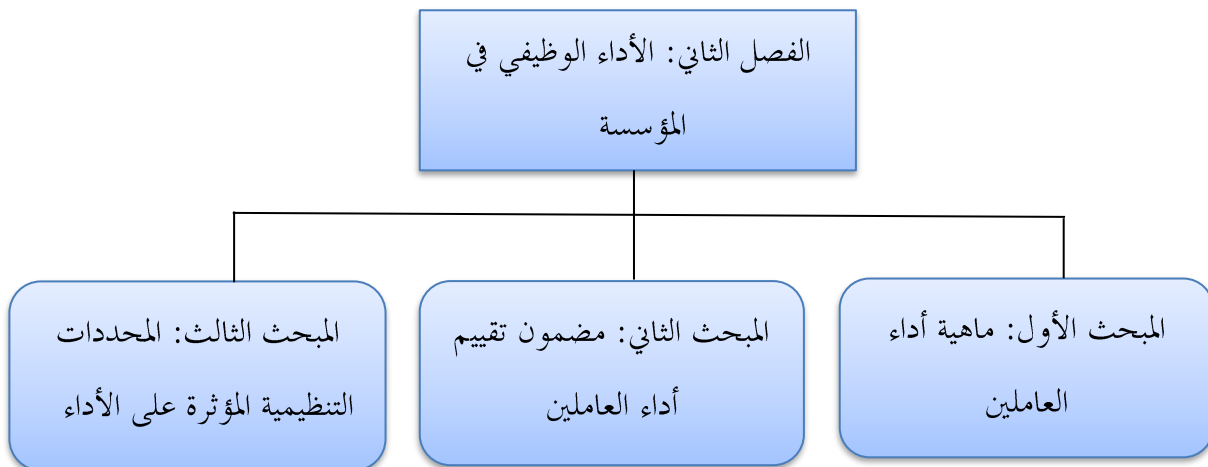
الأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد:

مما لا شك أن الأداء الوظيفي للعاملين يعد الشغل الشاغل للإدارة الحديثة الناجحة، فالأداء سواء كان على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية على أي من هذه المستويات، كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة، وفي عامل سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلاً هاماً لبلوغ التميز.

ويعتبر موضوع الأداء من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية في الوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، وكلمة أداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام أو تحمله للأعباء، والمسؤوليات الوظيفية، ونحن في هذا الفصل بصدد توضيح مفهوم الأداء، تقييم الأداء والمحددات المؤثرة عليه، ويمكن إبراز هيكل الفصل الثاني في الشكل الموالي:

الشكل (1-2): هيكل الفصل الثاني



المصدر: من إعداد الباحثين

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي للعاملين

يعد موضوع الأداء الوظيفي للعاملين مصدر لاهتمام بالغ من قبل المفكرين في الوقت الراهن وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة، فقد باتت المنظمات تنظر إلى تحسين الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً للوصول لمستوى مقبول ولما لا يكون جيد من الفاعلية في الأداء، وقد اشتمل هذا المبحث على ثلاث مطالب حيث الأول يمثل مفهوم الأداء والثاني عناصر الأداء، وأما المطلب الأخير فيتضمن عوامل ومحددات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المنظمة. فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد إلى آخر ومن فئة لأخرى، وقد حاولنا الإلمام قدر الإمكان بمفهوم الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من التعاريف وكذلك مفاهيم مرتبطة به.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين.

يشير الأداء الوظيفي حسب راوية حسن: إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يوضح النمط الذي يحقق أو يشبع الفرد من خلاله متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي وصل لها الفرد.¹

يبين لنا هذا التعريف مساهمة الموظف الفعلية في وظيفته والطريقة التي يؤدي بها العمل الموكل له ويوضح كذلك الفرق بين الأداء والجهد المبذول.

ويعرف الأداء الوظيفي حسب المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه: الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعاً للمعايير الموضوعية.²

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25.

² مريم أرفيس، الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 6، بدون سنة، ص 479.

أضاف هذا التعريف إلى النشاط أول الفعل لأجل اكتساب مهارة والتمكن الجيد والقدرة والمعرفة وذلك حسب المعايير الموضوعية لكنه حكم على الفعل أنه إيجابي في حين أنه قد يكون سلبي.

كما عرفه أحمد صقر عاشور على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبمكنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.¹ قام أحمد صقر عاشور في هذا التعريف بالتركيز على الكيفية التي يقاس بها الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن مقدار الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال مدة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فيقصد منها درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أم نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل.

يعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه: بالمرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.²

أضاف هذا التعريف على التعريفات السابقة مصطلح النظام حيث ربط الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها واعتبر الأداء بأنه عبارة عن مخرجات لهذا النظام وللوصول إلى هذه الأهداف يجب توفر مجموعة من الوسائل.

وعرف ميشال ليباس (Michel Lebas) الأداء الوظيفي للعاملين على أنه: موجه للمستقبل، مصمم ليعكس خصوصيات كل منظمة/ فرد ويستند إلى نموذج سبي يربط بين المكونات والمخرجات، ويعرف كذلك الأداء الوظيفي الناجح بأنه الأداء الذي سيحقق الأهداف التي حددها تحالف الإدارة مع الموظفين، بالتالي يقترن الأداء الوظيفي بالقدرة والإمكانية على تحقيقه في المستقبل.³

يبرز ليباس في تحديد مفهومه للأداء تأثير الجانب الزمني وكذا احتمال تحقيق المهام الموكلة للموظف في المستقبل. بمعنى لا يمكن أن نقول عن الأداء الوظيفي أنه الأداء المطلوب إلا إذا وصل للغاية والهدف الذي حدد له في المستقبل.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 25.

² بومدين يوسف، محمد طرفة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، ولاية عين الدفلى، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، العدد 28، المجلد 1، بدون سنة، ص 28.

³ Ion Elena Iulian, **Organizational performance- A concept that self-seeks to itself**, Annals of Constantin Brancusi University Tragu Jiu, Economy Series, issue 4, 2016, p:180.

يرى باحثين آخرين أن أداء العاملين: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل مدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.¹

يوضح التعريف السابق أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن تحويل مجموعة من المدخلات إلى مخرجات ذات جودة من خلال تفاعلها مع مهارات وإمكانيات الموظف بالإضافة للتحفيز وبيئة عمل ملائمة مع التركيز على سرعة الإنجاز بتكلفة أقل.

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: هو النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال، وحسب هذا التعريف الأداء الوظيفي هو عبارة عن نشاط وسلوك إنساني يعمل على إنجاز الأهداف المأمولة.²

وفي تعريف نهائي يمكن اعتبار الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات بمواصفات محددة، وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن نتيجة لمحصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة وأقل تكلفة ووقت.³

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي للعاملين.

نظراً لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين مع بعض المفاهيم الأخرى سنحاول التفريق بينها:⁴

✓ الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، إذ كلما اقتربت النتائج من الأهداف ظهرت

فعالية المنظمة ويعبر عن الفعالية بالصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في

العلوم الاقتصادية، كلية علوم اقتصاديه وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصاديه، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 61.

² مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

³ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ نبيلة عدان: ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2019، ص 51.

✓ الكفاءة:

تتمثل في العلاقة بين الجهد الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها العمال، فهي تمثل العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة، ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

وعليه يمكن استخلاص الفرق بين المصطلحين من خلال أن الفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المقررة أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات الخاصة بالأهداف، وبذلك مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، لأن مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، في حين أن الكفاءة تركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

وإذا قارنا بين الفعالية، الكفاءة، الأداء، نجد أن مفهوم الأداء أوسع وأشمل لأنه يتضمن عناصر عديدة ومتداخلة فيما بينها منها المصطلحات السابق ذكرها.

✓ الإنتاجية:

تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق النتائج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج ومنه المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج المتحصل عليه}}{\text{الوقت اللازم للإنجاز}}$$

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء وظيفي فعال، وذلك لأهميتها في قياس ومعرفة مستوى أداء العاملين في المنظمات، وقد اهتم الباحثون بالتعرف على عناصر ومكونات الأداء الوظيفي للعاملين من أجل الخروج بمزيد من المساهمات وتنمية وتطوير فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن ثم فإنه يمكن القول بأن هناك ثلاث اتجاهات في تحديد أبرز عناصر الأداء الوظيفي:¹

- **الاتجاه الأول:** يذهب إلى القول بأن عناصر الأداء الوظيفي تتلخص في كفايات العامل. أي ما لديه من المعلومات والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وبيئة التنظيم التي تتكون من عوامل داخلية

¹ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2018، ص 77.

وأخرى خارجية، وعليه فالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال تشمل كل من التنظيم وهيكله وأهدافه ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي كل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية وتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

- **الاتجاه الثاني:** فيرى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي تتضمن بدورها المهارة المهنية والمعرفة الفنية وقاعد المعلومات العامة لمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ونوعية العمل من حيث الدقة والنظام والإتقان والإبداع والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء، فضلا عن كم العمل، بمعنى العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة إنجازه، إلى جانب المثابرة والثوق التي يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

- **الاتجاه الثالث:** فيحدد عناصر الأداء الوظيفي للعاملين بالآتي:¹

✚ أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

بمعنى إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه والآثار المترتبة عليها هي الخطوة الأولى في تحليل مكونات العمل، ومن ثم محاولة تحديد المكونات المستقرة في أدائهم فضلا عن تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمان الذي يؤثر في العمل، أو تتغير بتغير الموظفين الذين يؤدون العمل وتتبدل بتبدل الظروف المحيطة بالأداء التي تعطي له حركته.

✚ العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب له:

بمعنى أن معرفة الأنشطة يكون من خلال تحويلها إلى مهام والمهام إلى أعمال، انطلاقا من تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه، ليس فقط في الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين، بل تمتد إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل داخل المنظمة ككل.

✚ المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

إن هذا العنصر يعد بمثابة حلقة الوصل بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته من جهة وبحوث الاختبار من جهة أخرى وفي ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الموظف الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه الوصفات تعد أساسا لبحوث الاختبار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف

¹ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق ذكره، ص 78، 79.

جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المختصة بالأداء بالموصفات الفردية وبما أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو نتاج تضافر عدة عناصر من شأنها التأثير سلباً أو إيجاباً على الأداء على هذه العناصر محددات الأداء سنتعرف عليها لاحقاً.

المطلب الثالث: العوامل والمحددات المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين

الأداء الوظيفي لا يعتبر محصلة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية تفاعل بين عوامل ومحددات إما داخلية أو خارجية إذا يلزم تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة هذه القوى التي تحدد مستوى الأداء والتفاعل بينها.

(1) العوامل المؤثرة على الأداء:

وتتمثل هذه العوامل ما يلي:¹

➤ غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها، أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز 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.

➤ عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم اشراك العاملين في العمليات والمراحل الإدارية المختلفة من تخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود هوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات السفلى، وبالتالي هذا يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي ينعكس في انحدار مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي تعترضهم في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr81977.html>
(Consulter le 09/04/2020) 11:38

➤ اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

➤ مشكلات الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للعمال، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

➤ التسبب الإداري:

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 القيادة أو الاشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

(2) المحددات التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

هناك اختلاف بين الباحثين حيث يواجهون صعوبة في تحديد محددات الأداء الوظيفي حيث يرون أن الأداء الوظيفي للعاملين ما هو إلا نتيجة لمحصلة تفاعل بين جملة من المحددات وهي كالاتي:

- الدافعية:¹

تعرف بأنها: " القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية العمل وبالتالي

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعيه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 72.

أدائهم متدني. وهناك من يشير لي الدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها: "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية اشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول".

حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد، فغياب هذه التوقعات من العوائد (العلاوات الترقية وغيرها من الحاجات الأخرى... الخ) يؤدي إلى إخماد دافعيته نحو العمل، وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول، وبالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي: قوى تنشيط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.

من تعريفنا للدافعية ومفهومها كأحد محددات للأداء الوظيفي للعاملين تبين لنا أنها عامل أساسي لنجاح الأداء الوظيفي لدى العامل ومن خلالها يمكن استخلاص جملة من مؤشرات الأداء الوظيفي وهي: (مستوى الإنجاز، الارتياح، الاحترام والتقدير للذات من الآخرين) فإذا كانت المؤثرات إيجابية لدى الفرد، سوف تعمل على الرفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.¹

- القدرة على العمل:

تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:²

أ - قدرات فطرية موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع، البصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

ب - القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

- الدعم التنظيمي:³

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والانصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق ذكره، ص 73.

² مغريش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 58.

³ <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668>
(Consulter le 15/04/2020) 21:27

التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الفرد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً.

المبحث الثاني: مضمون تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء الموارد البشرية (الموظفين والعمال) من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة، لأنه ذو علاقة مباشرة بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى وأداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابيته وسلبياته فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

اتجهت كثير من التنظيمات في العصر الحالي إلى القيام بتقييم أداء العاملين، وتوضح دراسة التراث الخاص بإدارة الموارد البشرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء في الآونة الأخيرة، كما يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء، وسنقوم في هذا المطلب بتوضيح مفهوم وأهمية تقييم الأداء فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

يعرف راندل (Randell) تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل، لذا فإن تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفاهياً وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بالتنظيمات الصغيرة.¹

يوضح التعريف أن تقييم الأداء عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تهتم بتجميع المعلومات المتراكمة عن الموظفين بهدف معالجة أدائهم وتحسينه إن وجد فيه خلل ما.

¹ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 279.

هناك من يقصد بتقييم الأداء أنه: عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف، بشكل منصف وعادل، لتكون مكافأته بقدر ما يعمل، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات، يتم على أساسها مقارنة أدائه بها، لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.¹

هذا التعريف يبين أن تقييم الأداء يتم بهدف تقدير جهود الموظف ليتم مكافأته بقدر العمل الذي يؤديه ويتم هذا بالاعتماد على مجموعة من المعايير.

كما عرف كل من كارول وشيدر تقييم الأداء على أنه: عملية تحديد، مراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في التنظيم.²

وهذا التعريف مهم للغاية لأنه يضم جميع المكونات الهامة الضرورية لعملية التقييم الجيدة للأداء الوظيفي وكذلك تحديد معايير التقييم، عامل المراقبة بما معناه أن المشرفين على التقييم سيؤكدون بدقة على المعايير المحددة فيه، كما يظهر التعريف عنصر المستقبل أي لا يكون التقييم في الماضي فحسب بل هو عملية مستمرة في المستقبل أيضاً.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.³ الملحوظ في هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء أنها عملية إدارية مدروسة مسبقاً، متواصلة، وهي عملية هادفة وإيجابية لا تسعى إلى كشف النقائص والعيوب فقط، بل تهتم بتعزيز نقاط القوة في المجهودات التي يبذلها الفرد.

كما عرف الصباغ ودرة تقييم الأداء بأنه: عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تزييل درجتهم الوظيفية، وكذلك تدريبهم وتنميتهم، تأديبهم وفي أسوأ الأحوال الاستغناء عنهم.⁴

نجد في هذا التعريف أن التقييم هي عملية إصدار لحكم على أداء العاملين في العمل بعد جمع معلومات كافية حولهم وبالتالي الحكم عليهم إما بالترقية في حال الأداء الجيد أو بقابلية تحسين أدائهم أو تصحيح الانحراف في حالة وجوده وتدارك النقص في الأداء.

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² Zachary Dechev, Effective performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results, Faculty of Economics of Business, Department of Economics, Erasmus university, Rotterdam, 2010, p 08.

³ الصريفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، 2007، ص 208.

⁴ الحراشة حسن محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط 1، الأردن، 2014، ص 101.

ويمكن تعريفه كذلك بأنه: عملية التقييم دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.¹

ويبرز هذا التعريف مجموعة من الخصائص من بينها أن تقييم الأداء عملية دورية وتقوم على المقارنة بين نتائج أداء الفرد مع الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف الرئيس المباشر ومرؤوسيه، كما أوضح أن عملية التقييم عبارة عن اتصال بين مباشر بين الرئيس والمرؤوسين.²

وعرف الأستاذ محمد محمود المغربي تقييم الأداء على أنه: تلك العمليات الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية وصولهم وتقلدهم وظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من الوظيفة الأصلية للموظف.³

يوضح هذا التعريف أن تقييم الأداء هو مجموعة من العمليات التي تتم لأجل القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام مقاييس ملائمة والمقارنة بين الأداء الواقعي والأداء حسب المقاييس الموضوعية والاطلاع على ما إذا الفرد جدير لتحمل مسؤوليات أكبر.

وتأسيساً لما سبق ذكره يمكن تبني التعريف الإجرائي التالي:

تقييم الأداء الوظيفي هو طريقة منظمة لتقدير أداء الأفراد العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة؛ وأنها عملية لا تكتفي بتحليل أداء العاملين في الماضي فحسب بل تتعداه إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية بهم سواء تعلق الأمر بتنمية مهاراتهم أو تدريبهم أو تطوير مساهمهم الوظيفي.⁴

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تبدى المؤسسات أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن:⁵

1 نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط 1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015، ص 32.

2 نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

3 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، ط 1، عمان، الأردن، 2016، ص 126.

4 حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على خزينة ولاية سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014، ص 76.

5 سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية على مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز، البليدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013، ص

- الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، وتعديل معايير الأداء، ورسم خطة القوى العاملة للمنشأة؛
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصراً هاماً في سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين؛
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين، وهذا تمهيداً لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، وبالتالي الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب، الاختيار والتعيين... الخ؛
- كما أن التقييم يمثل وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم العاملين، وعليه يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة خاصة عمالة المعرفة)؛
- زيادة مستوى رضا العامل، باعتبار الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات سعادة العامل بانتمائه للمؤسسة، نتيجة مكافأة جهوده في إنجاز وظيفته، مما يخلق الثقة بين العاملين، ورؤسائهم ومؤسستهم؛
- مساعدة العاملين على التعرف بنواحي القصور في أدائهم، فتتاح لهم فرصة لتجنب ذلك النقص في المستقبل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وجعلهم أكثر التزاماً بنظام العمل وقواعده نتيجة إحساسهم بأنهم تحت الرقابة والمتابعة.

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء

إن الهدف إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء. وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق الهدف الذي يؤدي إلى ترقية مستوى أداء العاملين بوضع مجموعة من الطرق لتقييم الأداء وفق معايير محددة.

أولاً: معايير تقييم الأداء

ويقصد بمعايير تقييم الأداء: الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد للحكم على كفاءته، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً.¹

¹ الهبيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 202.

ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة الأمر الذي ينعكس على زيادة ولائهم.

1. معايير تقييم الأداء:

يشمل تقييم الأداء على جوانب من خلالها تتحدد أنواع معايير التقييم التي لدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد كالتالي:

أولاً: معايير تصف الخصائص الشخصية:

وتشمل على مميزات عدة من بينها:¹

الصدق في مجال العمل: ويقصد به الصدق مع الرؤساء والمرؤوسين والزلاء داخل المنظمة، والصدق مع العملاء، سواء في نقل المعلومات، أو مواصفات المنتجات خدمية كانت أو سلعية، الأسعار أو مواعيد تسليم الطلبات.

الأمانة: يقصد بها الأمانة في ممارسة الوجبات والمهام، والأمانة على أموال المؤسسة، والأمانة في الكشف عن الأخطاء المالية والإدارية وإصلاحها.

المبادرة والابتكار: ويقاس قدرة العامل على طرح مقترحات تساهم في تطوير أو تخفيض تكلفة العمل والإنتاج، سواء تعلق الأمر بأساليب العمل، أو وسائل العمل من مواد خام والآلات أو تطوير المنتجات وطرق تقديم الخدمات.

الموضوعية: ويقصد بها عدم التأثر بالاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرار، أو التأثر بالضغوط التي قد يتعرض لها الفرد عند اتخاذ القرار، ويلاحظ أن الصفات الشخصية لا تصف الأداء، لكنها تصف صفات الفرد القائم بالأداء، وأنه إذا كان متمتعاً بصفات معينة كالصدق والأمانة فإن أداءه من الممكن أن يكون ممتازاً، وهذه المعايير يتم العودة لها عند وجود صعوبة في إيجاد معايير مخرجات الأداء أو سلوك الأداء.

ثانياً: معايير تصف السلوك

ويقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحيد المصاعب والمشاكل، حسن التعامل مع العملاء.. الخ؛ ويوصف هذا التقييم بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.²

¹ منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط 2، صنعاء، 2012، ص 294.

² محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، د ط، الإسكندرية، 2007، ص 410.

وتشمل هذه المعايير:¹

- الالتزام بمواعيد العمل: ويقاس هذا المعيار قيمة الوقت لدى الفرد العامل، ويشمل مدى احترام مواعيد الحضور والانصراف، والالتزام بالبقاء في موقع العمل، مع إنجاز الأعمال المطلوب منه إنجازها، ويمكن العودة إلى كشف الحضور والانصراف للحكم على الفرد العامل؛

- معالجة شكاوى الزبائن: وتقيس قدرة العامل على معالجة المشاكل شفويًا بشكل إيجابي، أو الرد عليها كتابيًا خلال فترة محددة من الزمن؛

- التزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية: وهذا المعيار يقيس مدى التزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية، شريطة قيام المنظمة بتوفير التدريب اللازم للعاملين، ويتم التعرف على معدل الحوادث من خلال العودة إلى الكشوفات التي أعدت لهذا الغرض؛

- التعاون مع الزملاء: ويقاس مدى التعاون والاحترام مع الزملاء؛

- التعاون مع الزبائن: ويتضمن احترام الفرد للزبون ووقوفه على خدمته؛

- الاستعمال الجيد للحقوق المقررة للعامل: ومن الأمثلة على ذلك تمارض العامل بغرض استنفاد كافة عطلاته المرضية، حتى وإن كان صحيحًا معافي، وهذا يكشف عن عدم الاستخدام السليم للحقوق المقررة؛

- قيادة المرؤوسين: ويقاس سلوك الفرد في تعامله مع مرؤوسيه، من حيث مدى كونه متسلطًا أو ديمقراطيًا بمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار؛

- المحافظة على أموال المنظمة: ويتمثل في المحافظة على الآلات والمعدات والأثاث والمبنى والمخزون.

ويلاحظ أن هذه المعايير غير مباشرة، لأنها لا تتصل مباشرة بمخرجات الإنتاج، ولكنها تتصل بالسلوك الذي يمارسه للتوصل إلى المخرجات.

ثالثًا: معايير تصف النتائج

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من الكم،

¹ منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

والجودة، التكلفة، الزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقديم النتائج المحققة من الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.¹

2. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق ونلقي الضوء على البعض من هذه الطرق الشائعة الاستخدام في الواقع العملي على الوجه التالي.²

أولاً: الطرق التقليدية

✚ طريقة الترتيب البسيط:³

طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أداؤهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم، أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم.

وتعتبر هذه الطريقة هي أبسط الطرق المستخدمة جميعاً وأيسرها بالنسبة للقائم بالتقييم، كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة مثلاً كما يحدث في طريقة التوزيع الاجباري.

غير أن هذه السهولة والحرية تقابلها بعض العيوب الرئيسية المتصلة باستخدام هذه الطريقة، ومن هذه الانتقادات والعيوب:

- عدم وجود معايير محددة يتم تقييم أداء العاملين طبقاً لها.
- لا تسمح بإمكانية إجراء عملية المقارنات بين العاملين في الإدارات المختلفة أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم.
- التقييم الكلي للأداء بهذه الطريقة العامة يفترض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد ذو التقييم الأعلى وهكذا، وهذا خطأ فقد تكون المجموعة المطلوب تقييمها تقع تحت المستوى المتوسط أو أعلى منه.

¹ محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 410.

² القحطاني محمد دليم، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع، ط 4، الرياض، 2015، ص 167.

³ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 279، 280.

طريقة المقارنة الثنائية:¹

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة. فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم وليد، رابح، ناصر، فيجب تقسيمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يُختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي:

*وليد	*وليد	*رابح
رابح	ناصر	ناصر

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد أساس المرتبة الذي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم، ففي المثال السابق يكون وليد هو الأول يليه رابح بينما يحتل ناصر المركز الأخير.

ويحسب عدد المجموعات الممكنة بالمعادلة التالية:

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

حيث n = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

وتتميز هذه الطريقة بـ:²

- السهولة والبساطة في التقييم؛

- تناسب الأعداد الصغيرة من العاملين؛

ومن عيوبها نجد:³

- من الصعب تطبيقها عند وجود عدد كبير من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، لأن عدد المقارنات الثنائية يكون كبيراً؛

- الافتقاد إلى الدقة والموضوعية، لأنها تعتمد تماماً على الحكم الشخصي.

طريقة التوزيع الاجباري:

هي الطريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد،

¹ كامل بربر، إدارة الموارد وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997، ص 131، 132.

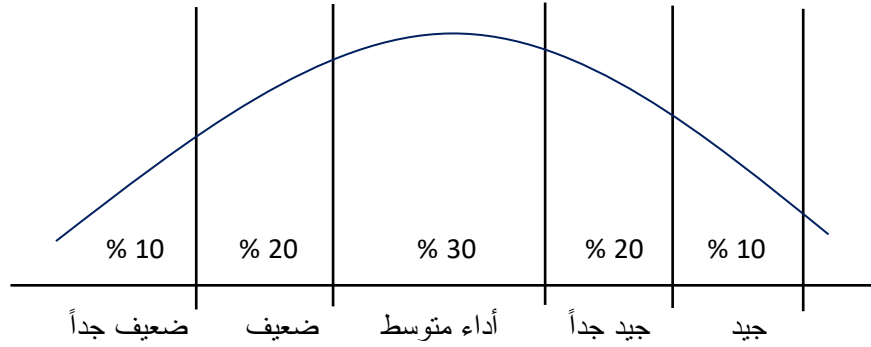
² عليا جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، منشورات جامعية، ط 2، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 271.

³ مرجع سبق ذكره، ص 271.

ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين، فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:¹

- 15% ذوي معدلات أداء مرتفعة.
- 20% معدلات أدائهم فوق المتوسطة.
- 30% معدلات أدائهم متوسطة.
- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط.
- 15% ذوي معدلات أداء منخفضة.

شكل رقم (2-2): منحني التوزيع الاجباري



المصدر: من اعداد الباحثين

مزايا هذه الطريقة تتمثل فيما يلي:²

- تبث روح المنافسة والحماسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم، فيؤدوا أعمالهم بشكل أفضل للوصول إلى مكانة أعلى في قائمة الترتيب؛
- سهولة التقييم؛
- سرعة عملية التقييم؛
- اختصار الوقت والجهد على المقيم.

¹ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد، عبد المحسن جودة: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2012، ص 328.

² عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 417.

من عيوب هذه الطريقة:¹

- أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد؛

- نتائج التقييم عامة وغير تفصيلية، حيث لا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، فهي تقتصر بيان أن فلان أفضل من فلان؛

- صعوبة استخدام هذه الطريقة مع عدد أفراد صغير، حيث يكون من الصعب توزيعهم على شكل مجموعات حسب مستويات الكفاءة؛

- افتقادها الموضوعية نظراً لاعتمادها على الرأي الشخصي.

✚ طريقة التدرج:

تتميز هذه الطريقة بكونها شائعة الاستخدام، سهلة التصميم وبسيطة الاستخدام، حيث يتم من خلال هذه الطريقة تحديد الصفات، العناصر والخصائص المساهمة في الأداء، ثم يتم تقييم العاملين على أساس درجة امتلاك كل عامل لهذه العناصر والخصائص²، من خلال تقديرات يعبر عنها بأرقام كما يمكن ترجيح كل عنصر بوزن خاص به حسب درجة تأثيره في الأداء وللتعرف على المستوى الفعلي لأداء العامل ومدى إنجازه مهامه وظيفته، يتم استخراج المجموع المرجح لكل عامل لاعتماده كأساس في المقارنة بين مجموعة العمال الخاضعين لعملية التقييم³.

المجموع المرجح = مجموع حاصل ضرب الأوزان في درجة التقييم المقابلة لكل عناصر التقييم

أي أن:

المجموع المرجح = مجموع (الأوزان × درجات التقييم المستحقة)

¹ عليا جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سابق ذكره، ص 273.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 250.

³ شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 124.

الجدول رقم (1-2): نموذج مبسط لطريقة التدرج

الدرجة المرجحة	الوزن	درجة التقييم					عناصر التقييم	
		ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف		
	4	5	4	3	2	1	- الامام بالوظيفة	
	3	5	4	3	2	1	- الانضباط في العمل	
	3	5	4	3	2	1	- درجة التعاون	
	2	5	4	3	2	1	- جودة العمل	
	1	5	4	3	2	1	- الالتزام بالمواعيد	
----		المجموع المرجح						

المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 134.

يتم جمع هذه الدرجات ويستخرج المتوسط الحسابي لها، وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن تقدير محدد.

لهذه الطريقة جملة من العيوب منها: إمكانية التحيز الشخصي من قبل المقيم وتأثير الطريقة بشخصية المقيم من حيث التشدد، التساهل، التزعة المركزية والتعميم، إلى اختلاف الطرق والنماذج في تحديد درجات المقياس وأوزانها.

طريقة قوائم المراجعة:¹

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم الأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى الأفراد لتحليلها، وتحديد درجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

*وفقاً لهذه الطريقة المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 254.

من أهم مميزات هذه الطريقة:¹

- سهولة الاستخدام؛

- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف؛

- يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

من أهم عيوب هذه الطريقة:

- التكلفة العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها؛²

- من الممكن حدوث التحيز وذلك في حالة معرفة المقيم درجات كل سؤال؛

- تستهلك وقتاً طويلاً جداً، والذي يتمثل في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة، حيث يجب توفير قائمة من الأسئلة لكل

مجموعة مستقلة من الوظائف وقد تحمل هذه الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين.³

جدول رقم (2-2): مثال عن طريقة قوائم المراجعة.

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
	×	س1. هل هو دقيق في عمله؟
×		س2. هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
	×	س3. هل هو متعاون مع الآخرين؟
	×	س4. هل يواظب على عمله؟

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص423.

✚ طريقة الاختيار الاجباري:

ويصطلح عليه بـ Forced Choice Method، ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات

¹ عليا جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سابق ذكره، ص 279.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق ذكره، ص 254.

³ عليا جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سابق ذكره، ص 279.

التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين. الثنائية الأولى وتصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه.¹

وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:²

المجموعة الأولى:

- يتصف بالجرأة.

- يحب المسؤولية.

المجموعة الثانية:

- يتصف بالسلبية.

- لا يحب المسؤولية.

ويتم اعداد هذه العبارات وطبعها على قوائم خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى وتكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه، والثانية أقل انطباقاً عليه.

والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف إذا كان اختياره للعبارات هو صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم، ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية.³

وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي، حيث إن التقدير بواسطة جهة أخرى، هي التي تعطى التقديرات لكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير، ومدى أهميته لعملية التقييم، ورغم ما تحققه من مزايا، إلا أن انتشارها محدود، نظراً لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بالعبارات، يضاف إلى عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 423.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 423.

⁴ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 275.

✚ طريقة الوقاع الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة (هامة وغير متكررة) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها التقييم، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء فعال متميز والبعض الآخر سوف يمثل أداء منخفض، هكذا تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها. ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب بالاحتفاظ بسجل أداء خاص بكل فرد من الأفراد المطلوب تقييمهم وأن يتم تسجيل فيه أولاً بأول عن حدوث الوقائع أو المشكلة المعينة.¹

المزايا والعيوب التي ترتبط بهذه الطريقة لتقييم الأداء هي:²

● المزايا وهي:

- ضرورة قيام الفرد القائم بالتقييم بالتفكير الجاد والواعي عند القيام بتقييم أحد الأفراد وأن يضع تقييم محدد عن الحوادث الهامة التي يراها في السجل الخاص بتقييم الأداء؛
- تؤدي إلى ضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل؛
- البعد عن التحيز وضرورة التقيد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد عنها التقييم بكاملها وليس فقط الفترة السابقة على التقييم مباشرة؛
- طريقة تدفع العاملين إلى تنمية مهارات الخلق والابداع والتغيير.

● العيوب وهي:

- يعاب عليها أنها تركز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامية وغير عادية أو حرجة. وهذه تعتبر وقائع محددة، سواء جيدة أو سيئة؛
- وقد لا تكون قياساً سليماً عن الأداء الخاص بالفرد عن كل الفترة التي يعد عنها التقييم وهو الهدف الأساسي من العملية كلها.

ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

ونجد بها العديد من الطرق منها ما هو جديد ومنها ما هو إلا تحسين لطرق سابقة وهي كالتالي:

¹ مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص 290.

² نفس المرجع السابق، ص 291.

طريقة التدرج البياني السلوكي:¹

استخدمت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في طريقة التدرج البياني وقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

الجدول رقم (2-3): نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي.

ضع علامة على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

درجة القياس	التقييم	الحالة
- ممتاز	10 - 9	يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل مهامه بطريقة ممتازة.
- جيد جداً	8 - 7	يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
- جيد	6 - 5	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام.
- متوسط	4 - 3	يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية ومعظم المهام متأخراً.
- ضعيف	2 - 1	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخر بسبب هذه الصعوبات.

المصدر: سهيلة عباس وعلي حسن، مرجع سابق ذكره، ص 258.

مزايا هذه الطريقة:

- تتصف بالموضوعية والصدق وتقلل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم، بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب وبالتالي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بدقة وبالتالي يكون الهدف من التقييم فعال خاصة في حالة التحفيز والتدريب وغيرها.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 256، 258.

- تستخدم إلا في حالة الاعمال التي يمكن ملاحظتها والتي تتضمن القوة الجسمية وليس المحتويات الذهنية والابداع.

✚ طريقة التقييم المشتركة:¹

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وتقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية:

- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم؛
- اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم؛
- تعرف كل مشترك على نتائج التقييم، والإفادة منها؛
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها النتائج.

✚ مراكز تقييم الأداء:²

وعند استخدام التقييم في مجال تقييم أداء العاملين فإنه يتم التركيز على إمكانيات الفرد وصلاحياته لتولي مسؤوليات أكبر من ناحية التنمية حيث يقوم عدد من المديرين المدربين بتقييم مدى توافر هذه الإمكانيات والصلاحيات لدى الفرد باستخدام أكثر من أسلوب أو معيار، والغرض الأساسي وراء استخدام مراكز التقييم كأسلوب من أساليب تقييم الأداء هو المعلومات الكثيرة أفضل من المعلومات القليلة عند اتخاذ قرارات التقييم ذات التأثير على مستقبل الفرد والمنظمة. وهكذا فإن عادة ما يشترك الأفراد موضع التقييم في أحد المراكز المدة ثلاثة أو أربعة أيام حيث يتعرضون خلال هذه الفترة لعدد من أساليب التقييم مثل اختبارات القدرات السلوكية والمقابلات الشخصية العميقة والاشترك في مجموعات تشخيص المشاكل وحلها. وفي النهاية يتم تقييم هؤلاء الأفراد بواسطة أكثر من خبير من الخبراء والذين تولوا مهمة الملاحظة الدقيقة وسلوكيات المشاركين في المركز، بغض النظر عن تكاليف هذه الطريقة الباهظة إلا أنها عرفت رواجاً ونجاحاً كبيرين، حيث تستخدمها العديد من المنظمات في الخارج حالياً لتحديد مدى صلاحية الفرد لتولي المناصب الاستشرافية والادارية.

¹ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 275.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

طريقة الإدارة بنظام الأهداف: ¹

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهداف معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ويشير هذا المصطلح أيضاً لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهداف شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضاً يتكون من خمس خطوات أساسية هي: ²

- يقوم المرؤوسين بتحديد الوجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الوجبات والمسؤوليات؛
- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في أن واحد فمثلاً لا نكتفي بالقول إنه من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر؛
- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها؛
- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوسين؛
- بعد انتهاء المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحاً ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززاً ذلك بحقائق رقمية.

تمثل مزايا وعيوب هذه الطريقة فيما يلي: ³

✓ المزايا:

- تركيز على التعرف على الأداء السابق والأداء المستقبلي للمرؤوس؛
- تركيز على تحسين أداء المرؤوس وتنمية قدراته؛
- تقوي التماسك بين الرئيس والمرؤوسين بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر؛
- قد تتيح الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في التقييم بهدف التعلم.

✓ العيوب:

- تحتاج قدر كبير من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي؛

¹ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 325.

² محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 233.

³ عليا جراد، فاطمة الصيبي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

- تقيس أداء المرؤوس في وظيفته الحالية فقط، وهذا يعني أنها لا تقدم مؤشر لنجاح المرؤوس في وظيفة أخرى؛
- تحتاج إلى تخصيص أوقات ليست بقليلة في إعداد وتجهيز الأهداف المطلوب تحقيقها؛
- تحتاج إلى أساليب ووسائل إقناعية من الرئيس لمرؤوسيه بمقولة الأهداف وعدلتها؛
- عدم قدرة المدير على التعبير عن الأهداف بشكل كمي، قد يكون سبباً مباشراً في فشل تنفيذها؛
- يصعب تطبيق هذه الطريقة في الأنشطة المتداخلة والتي يصعب فيها فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

المطلب الثالث: مفهوم وإجراءات تحسين الأداء

تمثل عملية تحسين أداء المورد البشري تحدياً بالنسبة للمنظمات الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق نتائج أفضل باستمرار بالاعتماد على مواردها البشرية، ويتم ذلك من خلال اتخاذ إجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.¹

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

- يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، كما أن المؤسسة قد تصل إلى تحسين أدائها من خلال:²
- تقليل التكاليف نتيجة احتمال التجربة والخطأ في الأداء.
- رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.
- المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية وتعلمها، مما يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.
- وعليه فعملية تحسين الأداء هي عملية مستمرة، حيث أن المؤسسة الرائدة تقوم دائماً بتطوير وتحسين أدائها لمواكبة مختلف التطورات في جميع المجالات.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2015، ص 405.

² جري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصاديه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018، ص 147.

ثانيا: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء وتطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في:¹

الخطوة الأولى: تحليل وتشخيص الأداء

وهي خطوة تتم على مدار السنة وفيها يتم البحث عن فجوة الأداء وهي تعبر عن التباين بين المستهدف والمحقق فعلا، ويتم رصد الفجوة عبر وسائل المتابعة كالاتتماعات العادية بين الرؤساء والمرؤوسين كما يمكن للعاملين بالإخبار عنها ويتم بذلك تحديد الأسباب التي أدت إلى تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة.

الخطوة الثانية: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

لابد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت، ويجب اختيار واحدة والتركيز عليها واختبارها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق والمنافع المتوقعة.

الخطوة الثالثة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، وصمم للمتابعة، حاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية وحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز قياس وتقييم التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

المبحث الثالث: علاقة بعض المحددات التنظيمية بالأداء

يعد أداء الموظفين عامل أساسي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، ويتعرض لتأثير العديد من العوامل والمحددات التي تؤثر إما بالإيجاب والسلب، ومن هذا المنطلق حولنا في هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب إبراز المحددات التنظيمية

¹ <https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic>

(Consulter le 11/05/2020) 11 :20

التي لها علاقة قريبة ومؤثرة على الأداء، ويشتمل المطلب الأول على تأثير الاستقرار الوظيفي على أداء العاملين أما المطلب الثاني أوضحنا فيه تأثير الحوافز على الأداء واختتمنا هذا البحث بمطلب يبين تأثير الرضا الوظيفي على الأداء والذي هو محور دراستنا في الأساس.

المطلب الأول: علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء

تعتبر كل من الروح المعنوية والولاء التنظيمي، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي مصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه عمله وتعتبر في مجملها من عوامل الاستقرار الوظيفي وهناك ثلاث تفسيرات لتوضيح العلاقة بين الأداء والاستقرار الوظيفي سنعرضها فيما يلي:¹

• التفسير الأول:

يقدمها على أنها علاقة سببية بين الاستقرار كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أنه كلما كانت مشاعر العامل إيجابية كان راضيا عن عمله وبالتالي يزداد أيضا امتنانه وولائه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه وبالعكس فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك العامل. بمحاولته البحث عن عمل آخر أو طلبه النقل إلى قسم آخر أو برفع معدل تغييره... الخ.

• التفسير الثاني:

فيرى أن الأداء يسبب القناعة حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على القناعة بالبقاء في وظيفته نتيجة أداءه الجيد فيها، فحسب دراسة أجريت حول التوافق الوظيفي للعمال واستقرارهم في مؤسساتهم كانت النتائج فيما يخص ميل العمال لتغيير عملهم كالتالي:

بلغت نسبة العمال الذين يميلون لتغيير عملهم 28% بينما العمال الذين لا يميلون لتغيير عملهم 72%. وإذا ما ناقشنا توزيع نسبة العمال الذين يميلون لتغيير عملهم نجد أن النسبة عالية بين العمال متوسطي المهارة تليها نسبة العمال المهرة ثم فئة العمال غير المهرة تكون درجة استقرار العاملين عالية بين العمال غير المهرة عنها بين العمال متوسطي المهارة والعمال المهرة، والحقيقة أن ميل العمال لتغيير مكان عملهم يرجع إلى مستوى راحتهم في العمل، فالعمال المهرة يبدون دائما رغبة في الترقى إلى درجات أعلى ما يدفعهم للبحث الدائم على المنظمة التي توفر لهم متطلباتهم.

¹ بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص 107.

● التفسير الثالث:

يضع المناخ التنظيمي كعامل وسيط بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، بني هذا الرأي على اعتبار أن المناخ التنظيمي العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين في المنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبروا هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم وهذا ينعكس إيجابيا على أدائهم ومن ثم أمكن القول إن المناخ التنظيمي وسيط بين الاستقرار الوظيفي والأداء.¹

المطلب الثاني: علاقة الحوافز بأداء العاملين

يعتبر التحفيز من الأساليب التنموية التي تساعد الموظفين والعمال على أداء مهامهم، فالتحفيز هو إيجاد الأساليب التنموية التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين إنتاجيتهم وهذه الأساليب تلقى اهتماماً بالغاً من لدى غالبية المؤسسات وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء.

علاقة التحفيز بالأداء:²

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمالة والحد من التغيب والمساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في اشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، حيث في عديد المنظمات ربطت قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.

وحتى يمكن للتحفيز التأثير بشكل فعال على الأداء، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والاسس من بينها:

المساواة والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع للحوافز، ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابهم للعمل في المنظمة؛
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛

¹ بن منصور رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² ياسمينه منايفي، صيرينة رماش، نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2018، ص 266.

■ الاحتفاظ بالعاملين والموظفين المهرة.

وان التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جد ونشاط بالتالي تحقيق غايتهم بالحصول على مزيد من المال أو الحصول على الترقية، أو غيرها من أهداف العاملين. وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل الحاجات كل من الفرد والمنظمة. وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية هنالك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} + \text{الرغبة في الأداء.}$$

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية في التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج ما لديهم من طاقات ومواهب وعلاوة على ما سبق فإن أثر الحوافر يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي أن هناك تضارباً في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:¹

أولاً: الرضا يسبب الأداء

بعد نشر دراسات هاو ثورن على يد التون مايو وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العاملين يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء تابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي إلى تحقيق الرضا العامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظراته واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المنظمة، فينعكس ذلك على أدائه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العمل.

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 140.

إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور ومكافآت كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا الوظيفي.

ثانياً: الأداء يسبب الرضا

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضياً، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهارته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابياً على الرضا الوظيفي عنده.

ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال ليتمان بورتير وادوارد لولر، حيث ذهب بورتير ولولير إلى القول إن الأداء يقود للرضا الوظيفي ولا يقود الرضا الوظيفي إلى الأداء، غير أن مارش وسيمون يؤكدان أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هذا الأخير مرتبط بطموحات الفرد الشخصية وتوقعاته أي العوائد التي ينتظرها نظير ما قام به من جهد، لذا فكلما كانت العوائد مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كبيراً فإن رضاه لن يكون مرتفعاً حتى ولو حقق أداء مرتفعاً.

ثالثاً: الرضا والأداء مرتبطين بعوامل وسيطة

أكدت مجموعة من الأبحاث والدراسات أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة تبعية وتلازم أكثر منها تأثير وتأثر، ويرى فريق من الباحثين أن تأثير الرضا الوظيفي على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة مثل: التعلم، الدخل، الجنس، المركز الاجتماعي، حجم المؤسسة، بينما البعض الآخر يرى أن الرضا الوظيفي تحكمه مجموعة من العوامل هي عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية مثل ظروف سوق العمل، الظروف الاقتصادية،¹ وعوامل مرتبطة بالعمل خصائص وظيفية: فرص الإشباع وأهميتها... الخ، وعوامل مرتبطة ببيئة العمل الداخلية مثل وجود جماعة العمل والإشراف والقيادة، لذلك فالتغيير في الرضا الوظيفي أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر،

¹ شابونية عمر، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات، قسم المكتبات ومراكز المعلومات، معهد علم المكتبات ومراكز المعلومات، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2015، ص 209.

أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين.¹

¹ الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 141.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يتبين أن موضوع الأداء الوظيفي قد أثار اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، كما أنه يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة والاستغلال الأمثل للموارد، وأن تحقيق أهداف أي مؤسسة لا يتم إلا من خلال الأداء الوظيفي الراقى الذي يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح مهام العمل، كما أن هذا الأخير يهدف إلى تطوير نقاط القوة للعنصر البشري وهو وسيلة لقياس أداء الفرد، حيث أن الأداء الوظيفي للفرد يقدم صورة حقيقية عن أداء المنظمة أجمع، وتحقيق أفضل أداء للعاملين يتم من خلال التعلم والتطور عن طريق المعايير والخطوات التي تضعها المنظمة .

الفصل الثالث:

تحليل الدراسات السابقة

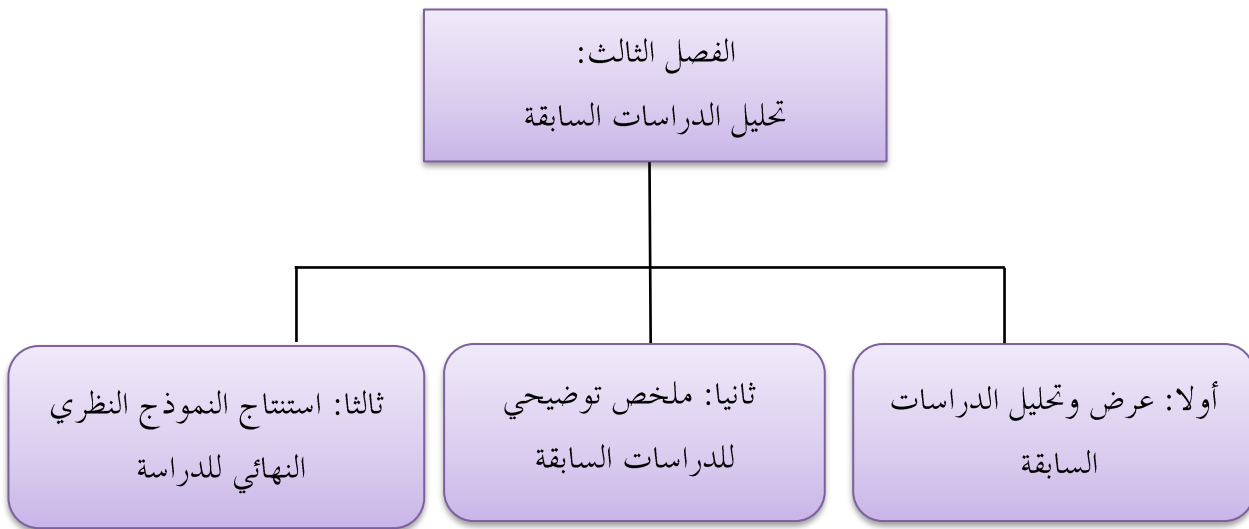
تمهيد:

الدراسات السابقة والمتشابهة لها دور حيوي بالنسبة للباحث، فهي توضح له المفاهيم وتمكنه من اختبار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكن الباحث من وضع دراسته بين الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه التشابه والاختلاف بينها.

تعد الدراسات السابقة أو المشابهة الزاد العلمي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصورات وافتراضاته، فعلى الرغم من تنوع دراسات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بتنوع اهتمامات الباحثين وكذلك متغيرات الزمان والمكان فقد استطاع هذا التنوع أن يقدم رؤى علمية بارزة حول كثير من الموضوعات كدراستنا.

ونستعرض في هذا الفصل جانب لنماذج من الدراسات الميدانية التي تم اختيارها على أساس أنها دراسات أجريت حول قضايا ترتبط بالرضا الوظيفي ولها علاقة بالأداء وسأركز على الدراسات المحلية بحكم أننا ندرس حالة الجزائر بصفة عامة، والشكل الموالي يوضح لنا هيكل هذا الفصل:

شكل رقم (3-1): هيكل الفصل الثالث



المصدر: من اعداد الباحثين

أولاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الطريقة التي من خلالها يتم تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وقد ركزنا على الدراسات المحلية المشابهة لدراستنا وهي كالتالي:

الدراسة الأولى:¹ دراسة بلطاش إلهام بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية، معسكر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، خلال سنة 2019. تمحورت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية؟

ضمن هذا الإطار صاغ الباحث مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما مفهوم الأداء؟

ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين؟

تمثلت فرضيات الدراسة في الفرضيات الآتية:

1. يعتبر الرضا الأداء هدف تسعى إليه المنظمة فهو يعتبر المرآة العاكسة لفشل أو نجاح أي منظمة.

2. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع البحث يتكون من العاملين في كل من المستويات العليا الوسطى والدنيا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية كريمة العربي عبد القادر بالمحمدية، والبالغ 351 عامل. وقد اعتمدت على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 72 عامل حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجعت منها 72 استبياناً وهو حجم استوفى شروط الدراسة.

أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

● أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل أداء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

¹ إلهام بلطاش، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية، معسكر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019.

- كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة للأجور والمكافآت بالأداء حيث ثبت أن العلاقة التي تربطهم علاقة طردية، وهذا يعني أن للأجور والمكافآت دور كبير في زيادة مستويات الأداء.
- أظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة طردية بين مستوى ظروف العمل وبيئة العمل والأداء، وهذا ما بين أهمية ظروف العمل في زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء.

التعقيب على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغيرات الدراسة "الرضا الوظيفي" و "الأداء" وكذلك العلاقة التي تربط بينهما، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة استعملت نفس المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري واختلفت معنا في الجانب التطبيقي استعملت الباحثة التحليل الإحصائي من خلال الاستبيان ومجتمع الدراسة، أما نحن استعملنا المقارنة بين عدة دراسات.

✓ **الدراسة الثانية:**¹ دراسة إدريسي حسين بعنوان " دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية"، دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، البويرة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، خلال سنة 2019.

تناولت هذه الدراسة إشكالية الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الموظفين من خلال مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وأيضا تحديد مستويات الأداء الوظيفي للموظفين ودرجة رضاهم والعلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء. وتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين وماهي سبل تحقيقه وكيفية تقييمه؟

وللإلمام بجميع نواحي هذه الإشكالية أدرج الباحث مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وماهي العوامل المؤثرة فيه؟

هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟

ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء؟

وتمثلت فرضيات هذه الدراسة في:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والمكافآت والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والاستقرار الوظيفي في العمل وبين الأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف وبيئة العمل والأداء الوظيفي.

¹ حسين إدريسي، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، البويرة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل). عينة الدراسة تمثلت في: شملت 26 موظف، والمتمثلة في جميع رؤساء المصالح، أم المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات وأعوان التنفيذ الذي كان عددهم كبيراً مقارنة بعدد الرؤساء.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جميع أفراد الدراسة راضون عن العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء في العمل؛
- الغالبية من أفراد الدراسة غير راضون عن أنظمة وإجراءات العمل؛
- الغالبية من أفراد الدراسة غير راضون عن العدل والمساواة في الترقيات والفرص الأخرى في العمل؛
- الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة عن العمل؛
- أفراد الدراسة أغلبهم غير راضين عن المشاركة في اتخاذ القرار حيث لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار وأيضا عدم اعطائهم الفرصة عن التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات؛
- الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن نمط الإشراف.

التعقيب على الدراسة: تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغيراتها حيث تجلت في الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسات، لكن الاختلاف كان في الإشكالية حيث شملت إشكالياتهم إدراج سبل تحقيق الرضا الوظيفي وكيفية تقييمه، عكس إشكالية دراستنا تمحورت في الدور فقط.

✓ **الدراسة الثالثة:**¹ للباحثين حاج بوغرفة عبد العزيز ورايب أسيا، دراسة بعنوان " أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم " دراسة حالة موظفي جامعة الجيلالي بونعامة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، سنة 2019. انطلق الباحثان من إشكالية الرضا الوظيفي وتأثيره على العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة في خميس مليانة ومدى مساهمة الرضا عن علاقات العمل، الأجور والحوافز في زيادة مستوى أداء العاملين في هذه الجامعة، حيث تحدد إشكالية الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي حيث تمثل في:

هل للرضا الوظيفي تأثير على مستوى أداء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة؟

وتفرع هذا التساؤل لمجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت في:

¹ عبد العزيز حاج بوغرفة، أسيا رايب، أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم، دراسة حالة موظفي جامعة الجيلالي بونعامة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة خميس مليانة، 2019.

هل يساهم الرضا عن علاقات العمل في زيادة مستوى أداء العاملين؟

هل يزيد الرضا عن الأجور في مستوى أداء العاملين؟

هل يمكن أن يزيد الرضا عن فرص الترقية في مستوى أداء العاملين؟

هل الرضا عن الحوافز يزيد في مستوى أداء العاملين؟

تحددت فرضيات البحث في:

1. يؤثر رضا العاملين عن علاقات العمل على الأداء.

2. يؤثر رضا العاملين عن الأجور على الأداء.

3. يؤثر رضا العاملين عن فرص الترقية على العمل.

4. يؤثر رضا العاملين عن العلاقات الاجتماعية على الأداء.

5. يؤثر رضا العاملين عن الحوافز على الأداء.

وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة خميس مليانة، حيث قاما الباحثين باختيار عينة عشوائية من 50 موظف وموظفة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية فيما يلي:

● لا يوجد تأثير لرضا العاملين عن علاقات العمل على أدائهم، أي أن أداء العاملين في الجامعة لا يتأثر برضاهم بعلاقات العمل السائدة فيها؛

● لا يوجد تأثير لرضا العاملين عن الأجور على أدائهم، أي أن أداء العاملين في الجامعة لا يتأثر برضاهم بالأجور التي يتلقونها؛

● يوجد تأثير لرضا العاملين عن الحوافز على أدائهم، أي أن أداء العاملين في الجامعة يتأثر برضاهم عن الحوافز.

التعقيب على الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغيرات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والمنهج الوصفي التحليلي، واتفقت مع دراستنا كذلك في بعض العناصر المتعلقة بالرضا والأداء واختلفت مع دراستنا في الإشكالية حيث إشكالية هذه الدراسة تبحث عن معرفة مستوى الأداء أما إشكالية دراستنا تهدف للتعرف على مستوى الأداء وكيفية تحسينه.

✓ الدراسة الرابعة:¹ دراسة للباحث نبيل سويفي بعنوان " أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018. انطلق الباحث من إشكالية رئيسية شملت واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية وتأثير هذه البيئة على موظفي هذه المصالح وتمثلت في تساؤل رئيسي:

ما هو أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وما هي انعكاساته على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؟

اندرج تحت التساؤل الرئيسي المبين أعلاه مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي جاءت أهمها على النحو التالي:

ما هو واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية؟

ما هي مستويات الأداء لدى موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية؟

كيف تؤثر بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية على أداء موظفيها؟

هل يمكن اعتبار المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة؟

كيف ينعكس تأثر أداء الموظفين ببيئة العمل على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؟

وتمثلت فرضيات البحث في:

للإجابة على التساؤلات الفرعية، ومن ثم الإجابة على التساؤل المحوري، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1. بيئة العمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية مساعده؛

2. لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات عالية من الأداء؛

3. بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر إيجابا على أداء موظفيها؛

4. المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة؛

5. تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم لوزارة المالية تؤثر إيجابا على أداء موظفيها.

مجتمع وعينة الدراسة: نظرا لكبر حجم المجتمع الأمر الذي فرض على الباحث اختيار عينة قصدية، وقد وزع الباحث 200 استمارة على عشر مصالح في 10 ولايات واسترجعت منها 183 استمارة بعد استبعاد القية لعدم صلاحيتها للتحليل.

¹ نبيل سويفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت النتائج تحليل إجابات أفراد العينة أن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة إلى حد ما، فبيئة العمل التنظيمية مساعدة خاصة ما تعلق بالاستقلالية في العمل، كذلك الأمر بالنسبة لبيئة العمل الاجتماعية بحكم العلاقات الجيدة بين الموظفين ورؤسائهم، بيئة العمل الوظيفية هي الأخرى مساعدة لبساطة وديناميكية العمل التقني ولكونه لا يعرضهم لأي شكل من أشكال العنف، أما بيئة العمل المادية فهي غير مساعدة بسبب عدم ملائمة التصميم الداخلي والخارجي للمبنى.
- تمتع موظفي هذه المصالح بمستويات عالية من الأداء، إذ يتمتعون بقدرة على حل المشاكل وسعيهم لتعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف (الأداء التكيفي).
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين، حيث حلت بيئة العمل الاجتماعية أولاً، التنظيمية ثانياً، ثم الوظيفية ثالثاً، فيما حلت بيئة العمل المادية أخيراً.

التعقيب على الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة ودراسنا في متغير الأول وهو بيئة العمل في حين متغير دراستنا تمثل في الرضا الوظيفي وتشابهت مع دراستنا في المتغير الآخر الأداء، كما اختلفت مع دراستنا في الجانب التطبيقي حيث كان دراسة حالة بالنسبة لهذه الدراسة بينما تمثل في تحليل دراسات سابقة.

✓ **الدراسة الخامسة:**¹ دراسة للباحث حمزة حمية وآخرون بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوين الوادي، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمزة لخضر بالوادي، سنة 2018. انطلاقاً من الاهتمام الكبير الذي حظيت به المؤسسة الاقتصادية والبحث على ما ي ساعدها على تقوية نشاطها ودعم مركزها التنافسي، وعلى ضوء الرضا الوظيفي في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة، قام الباحثين بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية قام الباحثين بتجزئتها إلى أسئلة فرعية وهي:

¹ حمزة حمية وآخرون، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوين الوادي، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حمزة لخضر بالوادي، 2018.

هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

ما هو واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0,05 عزى إلى

متغيرات شخصية (الجنس، المستوى الدراسي، عدد سنوات الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي).

تحددت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى وهي: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0,05.

وتفرعت هذه الفرضية الرئيسية إلى لفرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر الأجر وأداء العاملين في المؤسسة عند مستوى

معنوية 0,05%.

الفرضية الفرعية 02: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر محتوى العمل وأداء العاملين في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية الفرعية 03: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر فرص الترقية وأداء العاملين في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد رضا وظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) وقمنا

بتقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية 01: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

معنوية 0,05.

الفرضية الفرعية 02: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

المعنوية 0,05.

الفرضية الفرعية 03: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

عند مستوى معنوية 0,05.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المؤسسة الرواد للصناعات والخدمات حيث تألف عدد عمالها من 36 عامل وزعت عليهم 36 استبيان واسترجعت جميعها وتبين أن 1 استبانة غير صالحة للتحليل. وخلصت الدراسة في الأخير إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر الاجر وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05، لان مستوى دلالاته 0,14 وهو أكبر من 0,05.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر العمل وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية أقل أو يساوي 0,05، لان مستوى دلالاته 0,03 وهو أقل من 0,05.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر فرص الترقية وأداء العاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05، لأن مستوى دلالاته 0,14 وهو أكبر من 0,05.
- يوجد علاقة ارتباطية بين جميع عناصر الرضا الوظيفي.
- أثبتت الدراسة أنه هناك رضا وظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين محل الدراسة لمتغير الجنس والاقدمية المهنية والمستوى التعليمي، حيث كان مستوى دلالتهم أكبر من المعتمد 0,308.

التعقيب على الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغيرات، حيث تمثلنا في الرضا الوظيفي والأداء وبعض عناصرها في الجانب النظري المتمثلة في عناصر الرضا الوظيفي والأداء واختلفت معنا في المنهج المتبع وصفي تحليلي، عكس منهج دراستنا اتبعنا المنهج المقارن وكذلك شمل الاختلاف استعمالهم الاستبيان لجمع البيانات.

✓ **الدراسة السادسة:**¹ دراسة للباحثة كريمة حجاج وآخرون، بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية ورقلة، فرع تقرت، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمّة لخضر الوادي، 2018.

¹ كريمة حجاج وآخرون، أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية ورقلة، فرع تقرت، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حمّة لخضر الوادي، 2018.

انطلقت الباحثات من إشكالية أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية وكذلك تحديد مفهوم الرضا الوظيفي والبحث عن العوامل المؤثرة فيه، وتحديد مفهوم الأداء الوظيفي والعناصر المشكلة له ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وعليه تحددت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة فرع تقرت؟

وللإجابة على هذه الإشكالية التالية:

ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وماهي العوامل المؤثرة فيه؟

ما المقصود بالأداء الوظيفي وماهي عناصره؟

إلى أي حد يمكن تقييم مستوى الرضا الوظيفي والأداء بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة فرع تقرت؟

ما علاقة الرضا الوظيفي بالأداء بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة فرع تقرت؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات الفرعية قامت الباحثات بصياغة الفرضيات التالية:

1. الرضا الوظيفي مرتبط بعوامل ذاتية ووظيفية وتنظيمية وبيئية.
2. الأداء الوظيفي ينتج من تضافر عدة عناصر تتمثل في الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة.
3. هناك مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة فرع تقرت بنسبة معنوية 5%.
4. هناك مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز التي محل الدراسة بنسبة معنوية 5%.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بذات المؤسسة بنسبة معنوية 5%.

تمثل مجتمع وعينة الدراسة في: مجتمع الدراسة مجتمع محدود ب 60 مفردة اعتمدت الباحثات على المسح الكلي حيث تم توزيع 60 استمارة استرجعت منها 52 استمارة صالحة للتحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- **الفرضية 01:** أثبتت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي دون المتوسط بنسبة معنوية 5% في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ولاية ورقلة فرع تقرت؛
 - **الفرضية 02:** أظهر التحليل المعمق لأبعاد الرضا الوظيفي انه هناك مستويات للرضا الوظيفي من خلال أبعاده بنسبة معنوية 5% في مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة فرع تقرت؛
 - **الفرضية 03:** أثبتت الدراسة أنه هناك اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه " ليس هناك اختلاف معنوي بين مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع تقرت يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي).
 - **الفرضية 04:** أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي دون المتوسط بنسبة معنوية 5% في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع تقرت إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,0648 وقيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة 0,019 وهي أصغر من القيمة المعتمدة 0,05 وهو مستوى منخفض وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة نسبياً والتي تنص على أن هناك مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
 - **الفرضية 05:** أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي في ذات المؤسسة بنسبة معنوية 5% وهي علاقة قوية موجبة تمثل نسبة 81,3% أي أن القدرة التفسيرية للرضا الوظيفي لتغير الأداء الوظيفي تمثل 0,661 ما يعني أن 66,1% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الأداء الوظيفي يفسرها الرضا الوظيفي.
- التعقيب على الدراسة:** اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغيرات التي عالجتها وتمثلت في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وبعض العناصر في الجانب النظري اختلفت مع دراستنا في طريقة جمع البيانات اعتمد على الاستبيان بينما نحن ناقشنا مجموعة من الدراسات السابقة.
- ✓ **الدراسة السابعة:**¹ دراسة للباحثين بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، بعنوان " الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم " دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة 2017.

¹ الميلود بن موفق، عبد الكريم بن صافي، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017.

انطلق الباحثين من إشكالية تبحث عن مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء المعلم بالإضافة إلى تأثير الدخل المادي على أداء كل من المعلم في المدرسة العمومية والخاصة، كذلك تأثير الترقية على أداء المعلم وطبيعة الإشراف وقد تحدد الإشكالية كما يلي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء المعلم؟

وتدرج عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

هل يؤثر الدخل المادي على أداء كل من معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة؟

هل تؤثر فرص الترقية على أداء معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة؟

هل تؤثر فرص الترقية على أداء معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة؟

ولالإجابة على هذه التساؤلات تحددت الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر الرضا الوظيفي على أداء المعلم.

الفرضيات الجزئية:

1. يؤثر الدخل المادي على أداء كل من معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة.

2. تؤثر طبيعة الإشراف على أداء معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة.

3. تؤثر الترقية على أداء معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة.

مجتمع وعينة الدراسة: استخدم في الدراسة أسلوب المسح الشامل لان العينة لأن المجتمع كان صغير حيث تكون من 17 معلم من المدرسة العمومية و6 معلمين من المدرسة الخاصة، ووزعت عليهم 23 استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل.

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الفرض الأول صحيح ومحق من خلال النتائج المحصل عليها حيث تبين أن المعلمين من المدرستين العمومية والخاصة غير راضين عن دخلهم المادي. وبالتالي الدخل المادي يؤثر على الأداء.
- الفرض الثاني كذلك صحيح تبين من خلال النتائج عدم رضا المعلمين في كلا المدرستين على طبيعة الإشراف وبالتالي الفرض القائل بأن طبيعة الإشراف تؤثر على أداء المعلم صحيحة.

• تبين من خلال النتائج عدم تأثير فرص الترقية على معلمي المدرسة العمومية والخاصة لعدم امتلاك وتوفير شرط الخبرة بالنسبة لمعلمي المدرسة العمومية وعدم توفر المؤهل العلمي (شهادات دون مستوى البكالوريا) بالنسبة لمعلمي المدرسة الخاصة.

التعقيب على الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع دراساتنا في متغيراتها الرضا الوظيفي وهناك تشابه في منهج الدراسة اتبعت هذه الدراسة المنهج المقارن الاختلاف جاء في أسلوب جمع البيانات حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة.

✓ **الدراسة الثامنة:**¹ دراسة للباحثة حوجة إكرام بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين " دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017.

انطلقت الباحثة من إشكالية لمعرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه طبيين لمؤسسة الاستشفائية لولاية سعيدة وذلك من خلال تحديد مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، تعريف الأداء الوظيفي وعناصره وأيضا معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين، وتحدد إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد شبه الطبيين بمستشفى " أحمد مدغري"؟

وللإلمام بجميع جوانب هذه الإشكالية، أدرجت الباحثة مجموع من الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المثرة في الرضا الوظيفي؟

ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ وماهي عناصره؟

هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟

ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء لدى الموظفين (الممرضين)؟

وقصد الإجابة على هذه الأسئلة تحددت فرضيات التالية:

1. توجد مجموعة من المحددات التي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.

2. يعتبر الأجر العامل الوحيد المؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف.

¹ إكرام حوجة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017.

3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الذي يقدمه الموظف.

مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة هو كافة الأفراد الشبه الطبيين العاملين بالمستشفى والمقدر عددهم ب 311 شبه طبي. أما عينة الدراسة فقد اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية بحيث تكونت من 50 ممرض وممرضة وقد تم استرجاع 45 استبانة من مجموع ال 50 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغاؤها لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

وقد خلصت الباحثة للنتائج التالية:

- أغلبية الممرضين غير راضون عن راتبهم الشهري مقارنة بالمتطلبات المعيشية، ولا حتى مع الجهد المبذول في العمل، إن هذه الوضعية ناتجة عن عدم وجود نظام مرن للأجور يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للممرضين؛
- أغلبية الممرضين موافقين على نظام المكافآت المادية والمعنوية يعتمد على معايير موضوعية بحيث كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة الممرضين بمؤسستهم وساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم وبالتالي رفع مستوى الأداء في العمل؛
- أغلبية الممرضين موافقين على اعتماد سياسة واضحة ومحددة للترقية وذلك حسب سنوات الخبرة ويرون أن للترقية أهمية بالغة لدى الممرضين لأنها حافز قوي يساهم في إبراز قدراتهم وكفاءتهم ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية.
- أغلبية المستجوبين لا يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام على الممرضين وأن سياسة توزيع المهام في المؤسسة غير واضحة.
- معظم أفراد الدراسة شددوا على أن الممرض يتحسن بفضل التدريب.

التعقيب على الدراسة: تشابهت هذه الدراسة ودراسنا من ناحية متغيراتها " الرضا الوظيفي " و " الأداء " واختلفت عن دراستنا في أداة الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات، ومنهجها اعتمدت على المنهج الوصفي بينما نحن كان منهجنا المنهج المقارن.

✓ **الدراسة التاسعة:**¹ دراسة لعبد الغاني تغلابت، عمار زيتوني، دراسة بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، باتنة، 2017.

¹ لعبد الغاني تغلابت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، باتنة، 2017.

تطرق الباحثين إلى إبراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد تأثير للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس؟

وتحددت فرضية الباحثين في:

■ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس عند مستوى المعنوية 5 %

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية بأريس (ولاية باتنة) وعددهم 147 فردا باختلاف مناصبهم الوظيفية، وقد تم سحب عينة تقدر بـ 58 فردا عن طريق المعاينة بالمصادفة وهي معاينة غير احتمالية وزعت عليهم استمارات استرجع 50 صالحة للتحليل ورفضت 8.

تلخصت نتائج الدراسة فيما يلي:

- مستوى متوسط لكل من الرضا الوظيفي والأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية؛
- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لخصائص الشخصية؛
- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين الأفراد ذوي المستوى التعليمي (الابتدائي أو أقل) والأفراد ذوي مستوى (البكالوريا)، في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة لصالح الفئة ذوي مستوى التعليم الابتدائي أو أقل بمتوسط قدره 3,29 بينما متوسط أداء نظرائهم من ذوي مستوى (البكالوريا) قدره 2,43؛
- توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك معامل ارتباطه دال إحصائياً قيمته 0,340 ومعامل تحديده قيمته 0,115 أي أن 11,5 % من التغيير في الأداء البشري يفسره التغيير في الرضا الوظيفي، ومعادلة الحدار بسيط معاملاتها ذات دلالة إحصائية وهي بالشكل: $Y = 0,327X + 1,879$.

✓ **الدراسة العاشرة:**¹ دراسة للباحثة مريم دحدوح بعنوان " دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية" دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية 2016.

¹ مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية، 2016.

انطلقت الباحثة من إشكالية الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين في جامعة العربي بن مهيدي والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وأيضا تأثير العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية على درجة الأداء الوظيفي للموظف، وعليه تلخصت إشكالية الدراسة في:

ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي جامعة العربي بن مهيدي؟

وتفرعت هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية:

هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؟

هل تؤثر العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية على درجة الأداء الوظيفي للموظف؟

هل تؤثر سياسة الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الجامعية؟

كيف تؤثر العوامل الشخصية للموظف على أدائه الوظيفي؟

ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة العربي بن مهيدي وعلاقتها بمستوى أدائهم؟

مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، والذي قدر عددهم الإجمالي بـ 630 موظف إداري ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث، اختار الباحثة عينة عشوائية شملت 94 مبحوث أي 15 % من المجتمع الأصلي المتمثل في الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تؤثر العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية على درجة الأداء الوظيفي للموظف حيث أكدت النتائج أن ما نسبته (52,12%) من الموظفين الإداريين غير راضون على عدالة توزيع المهام، بالإضافة إلى ذلك فقد أقرّوا أن البيئة الداخلية لمكان عملهم تؤثر على أدائهم الوظيفي حيث بلغت نسبتهم (84,04%).
- هناك علاقة تربط الأجر والحوافز بالرضا الوظيفي وقد تكون هذه العلاقة إيجابية أو سلبية، فمن خلال دراستها توصلت إلى أن (56,38%) من أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتلقونه، ولقد أقرّ (89,36%) منهم أن أدائهم سيتحسن إذا رفع الأجر.
- تؤثر العوامل الشخصية للموظف على أدائه الوظيفي وهذا ما أكدته النتائج التي توصلت لها الدراسة، حيث أقرّ (58,50%) من أفراد العينة بذلك، ومن بين العوامل عدم القدرة على تحمل الضغوط وهذا ما صرح به (32,97%) من أفراد العينة.
- كلما كانت درجة الرضا الوظيفي للموظف كبيرة كلما زاد مستوى تحسّن أدائه والعكس ومن خلال نتائج الدراسة تبين ان درجة رضا الموظفين كانت متوسطة.

التعقيب على الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغيرات التي شملتها الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وكذلك العديد من العناصر في الجانب النظري اختلفت مع دراستنا حيث أن الباحث لم يضع فرضيات بل بحث مباشرة على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذلك اختلفت معنا في طريقة جمع البيانات اعتمد على الاستبيان.

✓ الدراسة الحادية عشرة:¹ دراسة للباحثة هاجر موسى بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر ولاية بسكرة، 2016.

هدفت الباحثة في هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد والتعرف على مستوى الأداء السائد، بالإضافة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في أداء العاملين، وتحدد إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، ومدى أثاره في مستوى أدائهم؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ما هو مستوى أداء العاملين بالكلية؟

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين؟

هل يؤثر الرضا الوظيفي في مستوى أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

اعتمد الدراسة على الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (حوافز ومكافآت، ظروف العمل، التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الانتماء للمهنة، الامن والاستقرار الوظيفي) في مستوى أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في مستوى أداء العاملين بالكلية، عند مستوى دلالة 5%.

¹ هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة خيضر ولاية بسكرة، 2016.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء للمهنة في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.
5. لا يوجد ذو دلالة إحصائية للأمن والاستقرار الوظيفي في مستوى أداء العاملين بالكلية عند مستوى دلالة 5%.
- مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع البحث المستهدف يتكون من العاملين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البالغ عددهم 112 عامل في عام 2016. واختيرت عينة عشوائية مقدره ب 90 عامل حيث وزعت عليهم استبانة من خلال دراسة ميدانية، واستردت منها 70 استبانة، وبعد فحصهم تبين أن 15 استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي بالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هو 55 استبانة.
- واستخلصت الباحثة من خلال الدراسة النتائج التالية:
- ظهر مستوى الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (بسكرة) بشكل عام متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي (2,9494).
 - إن مستوى أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل عام مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء (3,9143).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن المكافآت والحوافز على مستوى الأداء في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية (5%).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن ظروف العمل على مستوى أداء العاملين في الكلية محل الدراسة، عند مستوى دلالة إحصائية (5%). وبذلك ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضية الثانية.
 - ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء للوظيفة على مستوى أداء العاملين في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).
 - ثبت عدم وجود دلالة إحصائية للأمن والاستقرار الوظيفي واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين بذات الكلية عند مستوى دلالة (5%). وبالتالي رفض الفرضية الأخير.
- التعقيب على الدراسة: تشابهت الدراسة مع دراستنا في المتغيرات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، الاختلاف كان في المنهج المتبع حيث استعملت الباحثة المنهج الوصفي ونحن المنهج المقارن، تشابهت مع دراستنا كذلك في الجانب النظري في بعض العناصر من الرضا الوظيفي والأداء.

✓ **الدراسة الثانية عشر:**¹ دراسة للباحث شابونية عمر بعنوان "الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجزائرية وأثره على الأداء" دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، معهد كلية المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2015.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري، وتحديدًا التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لديهم ومدى ارتباطهم بأدائهم لمختلف الوظائف ومن هذا المنطلق طرح الباحث الإشكالية التالية:

ما مدى رضا العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية عن وظائفهم؟ وهل يؤثر ذلك على أدائهم؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية طرح الباحث على التساؤلات التالية:

ما درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري؟

ماهي العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري؟

ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري؟

ما مدى ارتباط أداء العاملين داخل المكتبات الجامعية الجزائرية برضاهم عن العوامل التنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

1. تؤثر العوامل الوظيفية (الترقية، الاستقرار الوظيفي، الراتب والحوافز) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري.
2. تؤثر العوامل التنظيمية (طبيعة العمل، علاقات العمل، ظروف العمل والقيادة) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري.
3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة، الخبرة في الوظيفة، التدريب والراتب الشهري.
4. يرتبط أداء العاملين داخل المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري بمدى رضاهم عن العوامل الوظيفية.

¹ عمر شابونية، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجزائرية وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، معهد كلية المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2015.

مجتمع وعينة الدراسة: يتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات محل الدراسة والذي عددهم 922 عامل، واختار منهم 620 بعد استثناء عمال مكتبة جامعة ولاية الطارف وولاية ورقلة.

نتائج الدراسة تلخصت فيما يلي:

- تؤثر العوامل الوظيفية (الترقية، الاستقرار الوظيفي، الراتب والحوافز) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري؛
- تؤثر العوامل التنظيمية (طبيعة العمل، علاقات العمل، ظروف العمل والقيادة) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري؛
- أغلبية العاملين في المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري يرون أن المكتبات التي يعملون بها لا توفر لهم جميع الوسائل لأداء أعمالهم خاصة فيما يتعلق بالحواسيب والطابعات على مستوى جميع المصالح بنسبة 53,70%.
- أغلبية العاملين في المكتبات الجامعية يرون بأن الرواتب والمزايا التي يحصلون عليها لا تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم ولا تتناسب مع احتياجاتهم.
- يرتبط أداء العاملين داخل المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري بمدى رضاهم عن العوامل التنظيمية، حيث أن التغير بدرجة واحدة في العوامل التنظيمية في المكتبة يؤدي إلى تغيير في أداء العاملين بنسبة 28,70%.

التعقيب على الدراسة: اتفقت متغيرات هذه الدراسة مع متغيرات دراساتنا الرضا الوظيفي والأداء وأيضا هناك تشابه في بعض العناصر في الجانب النظري وهناك اختلاف من حيث المنهج المتبع حيث تمثل منهج هذه الدراسة في المنهج المسحي ومنهج دراستنا تمثل في المنهج المقارن.

✓ الدراسة الثالثة عشر: ¹ دراسة للباحثة سهام بن رحون بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكون لها، نمط القيادة، طبيعة التخصص في العمل، طبيعة الرقابة الإدارية ونظام الحوافز والمكافآت، ومعرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية المكونة لها بالإضافة إلى معرفة رضا الإداريين عن بيئة العمل وعناصرها وقد جاءت الإشكالية الرئيسية كالتالي:

¹ سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

وقد حددت الباحثة تساؤلين فرعيين لهذا التساؤل:

ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (المادية والإدارية) في إدارة جامعة باتنة؟

ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في المؤسسة محل الدراسة؟

وبناءً على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية جاءت الفرضيات على النحو التالي:

1. الموظف الإداري راض عن العناصر الإدارية المكونة لبيئة عمله الداخلية والمتمثلة في: القيادة الإدارية، العلاقات الرسمية والغير الرسمية، النظم واللوائح والقوانين، نظام الحوافز والمكافآت، بشكل يلائمه لأداء وظائفه.
2. الموظف الإداري راض عن عناصر العمل المادية المكونة لبيئة العمل الداخلية والمتمثلة في: الإضاءة، التهوية، الحرارة، التجهيزات المكتبية، بشكل يلائمه لأداء وظائفه.
3. تؤثر العناصر الإدارية لبيئة العمل في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيراً قوياً.
4. تؤثر العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيراً قوياً.

مجتمع وعينة الدراسة: قدر مجتمع الدراسة بـ 529 إداري موزعين بشكل غير متجانس بين كليات والمعاهد في الجامعة، اختارت الباحثة عينة احتمالية عنقودية بنسبة 20% من الإداريين والمتمثل عدد أفرادها بـ 106 فرد، وزعت عليهم استمارات استرجعت منها 83 استمارة بنسبة 78% من مجموع الاستمارات المقدرة بـ 106 استمارة.

نتائج الدراسة:

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية بشكل نسبي 66,50% وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية.
- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج التالية:
- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 49%.
- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بها نسبي جداً بشكل متوسط بنسبة 63,26%، ومنخفض بنسبة 12,39%.
- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جداً 60,83% بشكل دائم، وأحيانا بنسبة 31,33%.

وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جداً من وجهة نظر أفراد العينة.

التعقيب على الدراسة: اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الأول الذي مثل في هذه الدراسة بيئة العمل الداخلية بينما كان متغير دراستنا الرضا الوظيفي وتشابهت مع دراستنا في المتغير الثاني وهو الأداء وجاءت اختلافات بسيطة في الجانب النظري في بعض العناصر، كما أنها اختلفت معنا في الجانب التطبيقي حيث قمنا في دراستنا بتحليل مجموعة من الدراسات بينما هذه الدراسة درست عينة من الإداريين في جامعة باتنة.

✓ **الدراسة الرابعة عشر:**¹ دراسة للباحثة بن منصور رفيقة بعنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.

سعت هذه الدراسة لكشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص؟

وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

- إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

1. يساهم التدرج المرن الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
2. الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
3. تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

¹ رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من 265 فرد من مختلف المستويات المهنية وتمثل نسبة العينة 20% من هذا من مجموع أفراد المجتمع أي 53 فرداً.

نتائج الدراسة:

- الفرضية الرئيسية صحيحة، وهذا باعتبار أن الترقية مؤشر لاستقرار الوظيفي حيث أكدت نسبة 50,94% من الباحثين عدم استفادتهم من أي نوع من الترقية طوال مدة خدمتهم لأن الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية، و86,79% من العمال أكدت عدم الرضا من طريقة الاستفادة من الترقية، كما أكد نسبة 56,60% من العمال أن هناك دوران داخلي للعمل دون مراعاة لرغبتهم وهذه العوامل التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي تجعلهم يفكرون في ترك عملهم.
 - الفرضية الفرعية الأولى محققة: وهذا حسب ما أكده 69,81% من العاملين ترغب في ترك العمل ومغادرة المؤسسة لأن الضغط الممارس من طرف المسؤولين عليها يحول دون استقرارهم في العمل ونتيجة لهذا لديهم شعور بعدم الرضا والارتياح في العمل بما يجعلهم يفكرون في المغادرة إذا توفرت فرصة مناسبة للعمل في مؤسسة أخرى.
 - الفرضية الفرعية الثانية محققة: حيث ثبت أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حسنة في مجملها مقارنة بالمؤسسات الأخرى هذا ما أكد عليه 54,17% من العمال أما نسبة 41,51% أكدوا أن هذه الخدمات سيئة لا ترقى إلى المستوى المطلوب وهي ليست بالحافز المشجع على الاستمرار في العمل، بالتالي تؤثر الخدمات الاجتماعية المقدمة في استقرار العاملين حيث أكدت ما نسبته 69,80% في نيتهم مغادرة المؤسسة.
- التعقيب على الدراسة:** جاءت هذه الدراسة مختلفة على دراستنا في المتغير الأول الذي يمثل الاستقرار الوظيفي بينما في دراستنا يمثل الرضا الوظيفي وتشابهت مع دراستنا في المتغير الثاني وهو الأداء وهناك اختلاف آخر ظهر في العديد من العناصر من الجانب النظري والخطة عموماً، كما يبرز اختلاف آخر في الجانب التطبيقي حيث جاءت دراستنا على شكل تحليل لعديد الدراسات السابقة بينما دراسة الباحثة بن منصور رقيقة على شكل دراسة حالة للمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية.

✓ الدراسة الخامسة عشر: ¹ دراسة للباحثة لكحيلية عائشة بعنوان "تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013.

عملت الباحثة على إبراز أهمية الأمن الوظيفي للعامل في المؤسسة، والتعرف على العلاقة الموجودة بين الأمن والاستقرار الوظيفي والأداء، ومحاولة الوصول إلى الأسباب الكامنة وراء الأمن والاستقرار الوظيفي وأداء العامل داخل المؤسسة، ومن هذه العناصر طرحت الباحثة الإشكالية التالية:

ما هو أثر الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي طرحت الباحثة سؤالين فرعيين:

هل تؤثر العدالة في الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة؟

هل يؤثر الاستقرار في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة الرئيسية:

■ يؤثر الأمن والاستقرار الوظيفي على الأداء العامل داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1. يؤثر الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة.

2. يؤثر الاستقرار في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة.

مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة يتكون من 37 مفردة وزعت عليهم استمارات استبيان.

وتوصلت الباحثة في الدراسة إلى النتائج التالية:

● الفرضية القائلة بأن الأجر يؤثر على أداء العامل قد تحققت نسبياً وهذا ما أكدته 64,86% من العاملين أن الأجر الذي يتقاضونه غير كافي في تلبية احتياجاتهم الضرورية وتحسين مستوى معيشتهم، وبالتالي انخفاض الأجر وتدني مستوى المعيشة وبذل جهد كبير في العمل يؤثر على نفسية العامل وتجعله غير متحمس للعمل.

¹ عائشة لكحيلية، تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013.

- الفرضية القائلة إن الاستقرار في الوظيفة يؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة محققة بنسبة 59,45% حيث أن الاستقرار في الوظيفة أحد شروط الأداء الجيد فشعور العامل بأن الوظيفة التي يشغلها دائمة تؤثر بشكل إيجابي على أدائه وأداء المؤسسة كما أن التهديد بالفصل من الوظيفة يؤدي إلى تراجع مستوى أداء العامل.
- الفرضية العامة الأمن يؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة، فرضية صحيحة وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الأمن الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو أحد الشروط الضرورية التي يضمن من خلالها العامل حقوقه وتسااعده على أداء واجباته على أكمل وجه فالأجر الكافي لتلبية مطالب العامل والوظيفة الدائمة تزيد من دافعيته وحماسه في العمل وتدفعه إلى تحسين أدائه.

التعقيب على الدراسة: تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الثاني الأداء الوظيفي واختلفت مع دراستنا في المتغير الأول والذي يمثل الأمن الوظيفي في هذه الدراسة بينما في دراستنا تمثل في الرضا الوظيفي، اختلفت كذلك مع دراستنا في خطتها ومحتواها النظري في عناصر الأداء حيث لم تتناوله بالتفصيل وقد ركزت على الجانب التطبيقي أكثر من النظري.

✓ الدراسة السادسة عشر: ¹ دراسة للباحثة جبارة سامية بعنوان "رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية" دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديه ومدى تأثيره على عمله بالجامعة إضافة للكشف على بعض العقبات والمشاكل التي يتعرض لها وضمن هذا الإطار تبلورت مشكلة الدراسة في تساؤل أساسي وهو:

هل توجد علاقة بين رضا الأستاذ الجامعي وأدائه الوظيفي في الجامعة الجزائرية؟

من خلال هذا التساؤل الذي تمحور ضمنه مشكلة الدراسة طرح الباحث بعض التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

هل الوضعية المهنية والاجتماعية للأستاذ تؤثر على إدائه البيداغوجي؟

ما علاقة العوامل المؤثرة في رضا الأستاذ الجامعي وأدائه الأكاديمي؟

هل رضا الأستاذ عن الأجور والحوافز يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة؟

¹ سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

هل رضا الأستاذ الجامعي عن النظام البيداغوجي والتنظيمي يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة؟

فرضيات الدراسة:

انطلقت الباحثة من فرضية أساسية للدراسة:

مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن العوامل الاجتماعية والمهنية يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة؟

انطلاقاً من هذه الفرضية العامة تفرعت مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن الأجور والحوافز يؤثر على أدائه الوظيفي.
2. مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على أدائه الوظيفي.
3. مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن النظام البيداغوجي والتنظيمي يؤثر على أدائه الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة الأساتذة الجامعيين في جامعة باتنة والمعنيون بصفة نهائية والذين بلغ عددهم 1499 أستاذ واعتمدت الباحثة في الاختيار على الطريقة الاحتمالية لاختيار عينة عشوائية طبقية غير نسبية ووزعت الباحثة 300 استمارة على الأساتذة واسترجعت 120 استمارة.

وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أثبتت النتائج أن الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن العوامل الاجتماعية والمهنية يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة، حيث بلغت نسبة عدم الرضا الوظيفي 52,62% من مجموع الرضا الكلي للعينة ويدل الأمر على أن الأساتذة غير يشعرون بعدم الرضا عن مجموعة العوامل المادية، والاجتماعية والتنظيمية تتعلق أساساً بالأجور والحوافز وعلاقات العمل داخل الجماعة والنظام البيداغوجي من شأنها أن تؤثر على أداء الأستاذ الأكاديمي في الجامعة.
- الفرضية الفرعية الأولى: للوقوف على مدى صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مؤداها: مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن الأجور والحوافز يؤثر على أدائه الوظيفي، حيث وجدت الباحثة أن نسبة 53,97% من مجموع أفراد العينة عبرت عن عدم رضاها عن الأجر والحوافز المقدمة في الجامعة الجزائرية وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي لعضو التدريس.
- الفرضية الفرعية الثانية: تتضمن الغرضية مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على أدائه الوظيفي، واستناداً إلى النتيجة المتوصل لها من خلال المعطيات الميدانية والمتعلقة بمحور علاقات العمل وجدت

الباحثة أن نسبة عدم الرضا بلغت 52,25% من المجموع الكلي للعينة، وأهم المؤشرات التي تضمنتها الفرضية: علاقة الأستاذ بزملائه والإدارة والطالب، وهذا يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة.

● الفرضية الفرعية الثالثة: والتي جاءت على النحو التالي: مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن النظام البيداغوجي والتنظيمي يؤثر على أدائه الوظيفي، وجاءت الفرضية صحيحة بناءً على نتائج المستخلصة حيث بينت أن 51,66% من مجموع أفراد العينة قد أظهروا عدم رضاهم عن هذا النظام الذي يتعلق أساساً بالبرامج والمناهج التعليمية، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية البحثي والتدريسي معاً.

التعقيب على الدراسة: تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغيراتها حيث جاء المتغير الأول الرضا الوظيفي والمتغير الثاني الأداء الوظيفي واختلفت مع دراستنا في الإشكالية حيث بحثت إشكالياتها عن الأثر للرضا الوظيفي على أداء الأستاذ الجامعي كما اختلفت في الأسئلة الفرعية وجانب من المحتوى النظري لها والاختلاف في الجانب التطبيقي كذلك.

ثانياً: ملخص توضيحي للدراسات السابقة

إن الدراسات والبحوث تختلف باختلاف الحدود المكانية لها وكذلك الحدود الزمنية والمجتمع المستهدف المراد دراسته وتباين كذلك العينة المأخوذة منه، وأيضا تتمايز بتمايز تفكير الباحثين الأمر الذي ينعكس على ينعكس على نتائجها، وسنحاول توضيح نتائج الدراسات باختصار.

جدول رقم (3-1): ملخص الدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة	السنة	الباحث	نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة
01	تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية ولاية معسكر	2019	بلطاش إلهام	1. هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؛ 2. هناك علاقة للأجور والمكافآت بالأداء حيث ثبت أن العلاقة التي تربطهم علاقة طردية؛ 3. هناك علاقة طردية بين مستوى ظروف العمل وبيئة العمل والأداء.	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، الأجر والحوافز، الأجر والمكافآت، ظروف العمل وبيئة العمل. المتغير التابع: أداء الموارد البشرية.
02	دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة مديرية	2019	إدريسي حسين	1. جميع أفراد الدراسة راضون عن العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء في العمل؛	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، الأجر والحوافز، علاقات العمل.

<p>المتغير التابع: أداء الموظفين.</p>	<p>2. الغالبية من أفراد الدراسة غير راضون عن أنظمة وإجراءات العمل؛ 3. الغالبية من أفراد الدراسة غير راضون عن العدل والمساواة في الترقيات والفرص الأخرى في العمل.</p>			<p>النشاط الاجتماعي والتضامن، ولاية البويرة</p>	
<p>المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والحوافز. المتغير التابع: الأداء الوظيفي</p>	<p>1. أداء العاملين في الجامعة لا يتأثر رضاهم بعلاقات العمل السائدة فيها؛ 2. أداء العاملين في الجامعة لا يتأثر رضاهم بالأجور التي يتلقونها؛ 3. يوجد تأثير لرضا العاملين عن الحوافز على أدائهم.</p>	<p>حاج بوغرفة عبد العزيز ورايب أسيا</p>	<p>2019</p>	<p>03 أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم" دراسة حالة موظفي جامعة الجليلي بونعامة</p>	
<p>المتغير المستقل: بيئة العمل. المتغير التابع: أداء الموظفين</p>	<p>1. أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة أن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة إلى حد ما؛ 2. تتمتع موظفي هذه المصالح بمستويات عالية من الأداء. 3. أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين.</p>	<p>نبيل سوفي</p>	<p>2018</p>	<p>04 أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية المسيلة</p>	
<p>المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، الأجر، فرص الترقية، عناصر العمل. المتغير التابع: أداء العاملين</p>	<p>1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر الأجر وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05؛ 2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عنصر فرص الترقية وأداء العاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05</p>	<p>حمزة حمية وآخرون</p>	<p>2018</p>	<p>05 الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي</p>	

<p>06</p> <p>أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية ورقلة</p>	<p>1. أثبتت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي دون المتوسط بنسبة معنوية 5%؛</p> <p>2. أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي دون المتوسط بنسبة معنوية 5%؛</p> <p>3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي في ذات المؤسسة بنسبة معنوية 5%.</p>	<p>كريمة حجاج وآخرون</p>	<p>2018</p>
<p>07</p> <p>الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة</p>	<p>1. تبين أن المعلمين من المدرستين غير راضين عن دخلهم المادي، أي الدخل المادي يؤثر على الأداء؛</p> <p>2. عدم رضا المعلمين في كلا المدرستين على طبيعة الإشراف</p> <p>3. عدم تأثير فرص الترقية على معلمي المدرستين لعدم امتلاك وتوفير شروط الترقية.</p>	<p>بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم</p>	<p>2017</p>
<p>08</p> <p>أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة</p>	<p>1. أغلبية المرضين غير راضون عن راتبهم الشهري مقارنة بالمتطلبات المعيشية؛</p> <p>2. أغلبية المرضين موافقين على نظام المكافآت المادية والمعنوية يعتمد على معايير موضوعية بحيث كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة المرضين بمؤسستهم وساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم؛</p> <p>3. أغلبية المرضين موافقين على اعتماد سياسة واضحة ومحددة للترقية وذلك حسب سنوات الخبرة ويرون أن للترقية أهمية</p>	<p>خوجة إكرام</p>	<p>2017</p>

	بالغة لدى المرضين لأنها حافظ قوي يساهم في إبراز قدراتهم وكفاءتهم ويشبع حاجاتهم.				
09	تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة	2017	لعبد الغاني تغلايت، عمار زيتوني	1. مستوى متوسط لكل من الرضا الوظيفي والأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية 2. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لخصائص الشخصية؛ 3. توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي. المتغير التابع: أداء العاملين
10	دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي	2016	مريم دحدوح	1. هناك علاقة تربط الأجر والحوافز بالرضا الوظيفي وقد تكون هذه العلاقة إيجابية أو سلبية؛ 2. تؤثر العوامل الشخصية للموظف على أدائه الوظيفي وهذا ما أكدته النتائج التي توصلت لها الدراسة؛ 3. كلما كانت درجة الرضا الوظيفي للموظف كبيرة كلما زاد مستوى تحسين أدائه والعكس ومن خلال نتائج الدراسة تبين ان درجة رضا الموظفين كانت متوسطة.	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، الأجر والحوافز، العوامل الشخصية. المتغير التابع: أداء موظفي المؤسسات الجامعية
11	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2016	هاجر موسى	1. ظهر مستوى الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل عام متوسطاً؛	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، المكافآت والحوافز، الراتب، الترقية. المتغير التابع:

<p>أداء العاملين</p>	<p>2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن المكافآت والحوافز على مستوى الأداء في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية (5%)؛ 3. إن مستوى أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل عام مرتفعاً</p>				
<p>المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، العوامل التنظيمية، العوامل الوظيفية. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.</p>	<p>1. تؤثر العوامل الوظيفية (الترقية، الاستقرار الوظيفي، الراتب والحوافز) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري؛ 2. يرتبط أداء العاملين داخل المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري بمدى رضاهم عن العوامل التنظيمية.</p>	<p>شابونية عمر</p>	<p>2015</p>	<p>الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجزائرية وأثره على الأداء" دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري</p>	<p>12</p>
<p>المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية المتغير التابع: الأداء الوظيفي</p>	<p>1. رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 49%. 2. أثر عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بها نسبي جداً بشكل متوسط بنسبة 63,26%، ومنخفض بنسبة 12,39%. 3. من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جداً 60,83% بشكل دائم، وأحيانا بنسبة 31,33%.</p>	<p>سهام بن رحمون</p>	<p>2014</p>	<p>بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة باتنة</p>	<p>13</p>
<p>المتغير المستقل: الاستقرار الوظيفي، الترقية، الخدمات الاجتماعية</p>	<p>1. أكدت نسبة 50,94% من الباحثين عدم استفادتهم من أي نوع من الترقية طوال مدة خدمتهم لأن الترقية في المؤسسة</p>	<p>بن منصور رفيقة</p>	<p>2014</p>	<p>الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص</p>	<p>14</p>

<p>المتغير التابع: أداء العاملين</p>	<p>تتم بصورة غير موضوعية، و86,79% من العمال أكدت عدم الرضا من طريقة الاستفادة من الترقية؛ 2. وهذا حسب ما أكده 69,81% من العاملين ترغب في ترك العمل ومغادرة المؤسسة لأن الضغط الممارس من طرف المسؤولين عليها يحول دون استقرارهم في العمل ونتيجة لهذا لديهم شعور بعدم الرضا والارتياح في العمل بما يجعلهم يفكرون في المغادرة .</p>			<p>دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف</p>	
<p>المتغير المستقل: الأمن الوظيفي، الأجر، الترقية، الاستقرار الوظيفي. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.</p>	<p>1. الفرضية القائلة بأن الأجر يؤثر على أداء العامل قد تحققت نسبياً وهذا ما أكده 64,86% من العاملين أن الأجر الذي يتقاضونه غير كافي في تلبية احتياجاتهم الضرورية وتحسين مستوى معيشته؛ 2. الفرضية القائلة إن الاستقرار في الوظيفة يؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة محققة بنسبة 59,45% حيث أن الاستقرار في الوظيفة أحد شروط الأداء الجيد.</p>	<p>كحيلة عائشة</p>	<p>2013</p>	<p>15 تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة</p>	
<p>المتغير المستقل: الرضا الوظيفي للأستاذ، الأجر والخوافز، علاقات العمل. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.</p>	<p>1. أثبتت النتائج أن مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن العوامل الاجتماعية والمهنية يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة؛ 2. وجدت الباحثة أن نسبة 53,97% من مجموع أفراد العينة عبرت عن عدم رضاها عن الأجر والخوافز المقدمة في الجامعة</p>	<p>جبارة سامية</p>	<p>2008</p>	<p>16 رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة</p>	

	الجزائية وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي لعضو التدريس؛				
--	--------------------------------------------------------	--	--	--	--

المصدر: من اعداد الباحثين

ثالثا: التأكد من صحة الفرضيات واستنتاج النموذج النظري النهائي للدراسة

1 - التأكد من صحة الفرضيات

الفرضية باختصار هي عبارة عن حل أو تفسير مؤقت يتميز بقابلية الصحة أو الخطأ يحاول الباحث أن يتحقق من صحته، بحيث يضع خبراته وقراراته كحل للمشكلة البحثية، وتكتب الفرضيات بشكل يجعلها ذا صلة وثيقة بالموضوع.

جدول رقم (2-3): يوضح قبول أو رفض الفرضيات

الفرضيات الدراسات	0H: يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي	1H: يؤثر الأجر والحوافز على الأداء الوظيفي	2H: يؤثر الأمن والاستقرار على الأداء الوظيفي	3H: تؤثر البيئة الداخلية العمل على الأداء الوظيفي
تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة إلهام بلطاش	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة
دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية دراسة لإدريسي حسين	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة
دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية دراسة لحاج بوغرفة عبد العزيز ورايب أسيا	مرفوضة	مقبولة في جانب تأثير الحوافز. مرفوضة في جانب تأثير الأجر.	—	—
أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية دراسة لنبيل سوفي	—	—	—	مقبولة

مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة لحمزة حمية وآخرون
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة لكريمة حجاج وآخرون.
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة لبن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين، دراسة لخوجة إكرام.
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة للعبد الغاني تغلابت، عمار زيتوني
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية دراسة لمريم دحدوح
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة لهاجر موسى
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجزائرية

				وأثره على الأداء، دراسة لشابونية عمر
مقبولة	—	مقبولة	—	بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء، دراسة لسهام بن رحمون
—	مقبولة	—	—	الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة لبن منصور رفيقة
مقبولة	مقبولة	مقبولة	—	تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة، لدراسة لكحيله عائشة
مقبولة	—	مقبولة	مقبولة	رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة لجبارة سامية

المصدر: من إعداد الباحثين

تفسير نتائج الجدول:

ما يلاحظ أن الفرضيات كانت مقبولة وتفسير ذلك جاء بحسب كل فرضية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الأجر والحوافز على الأداء.

الفرضية مقبولة حيث ورد ذلك في أغلب الدراسات وتفسير ذلك أن أداء العاملين يتأثر بالأجر الذي يتلقونه والحوافز حيث أن الاحتياجات المعيشية وانخفاض القدرة الشرائية للعامل خصوصا الموظفين في القطاع العمومي تصبح الشغل الشاغل لهم الأمر الذي يؤثر سلباً في أدائهم وإذا ارتفع الأجر والحوافز هذا يساعدهم على العيش الكريم وتوفير جميع احتياجاتهم بالتالي يؤثر إيجابياً بارتفاع أدائهم للحفاظ على هذه الزيادات.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الأمن والاستقرار الوظيفي على الأداء..

ثبت قبول هذه الفرضية في أغلب الدراسات، ويرجع ذلك إلى الأمن والاستقرار هما شرط من شروط الأداء الجيد حيث يؤثر ذلك على العامل إذا شعر أن الوظيفة التي يشغلها دائمة وأنه غير مهدد بالفصل هذا يجعله يقدم كل ما

لديه من إمكانيات للوصول إلى أفضل الأداء له أو تحسينه، أم إذا حدث وشعر العامل أن وظيفته مؤقتة أو شعر بأنه سيفصل هذا الأمر يعود بالسلب على أدائه فيتراجع مستوى أدائه.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر البيئة الداخلية للعمل على الأداء.

الفرضية مقبولة بإجماع جميع الدراسات، حيث أن البيئة العمل الداخلية بعناصرها الإدارية والمادية يؤثر في دافعية العاملين، حيث إذا شعر العامل برغبة وإقبال تجاه عمله هذا يعني أنه يشعر بالارتياح في مكان عمله ويعني أيضا أن القيادة الإدارية تهتم بطريقة أدائه لمهامه ومستوياته وتشرح له الأساليب الناجعة للعمل ، وأن القوانين واللوائح والقواعد المنظمة للعمل واضحة ومرنة ومتجددة، و أن تخصص العامل ملائم لوظيفته والاتصال الإداري انسيابي والعلاقات الرسمية قائمة بشكل موضوعي والعلاقات غير الرسمية سائدة بشكل يحافظ على المكنتات والمسؤوليات، والحوافز والمكافآت عادلة، وتوفر حرارة ملائمة وإضاءة وجميع تجهيزات العمل الأمر الذي يؤثر في دافعيته وأدائه يرتفع.

الفرضية الرئيسية: يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء.

الفرضية مقبولة وثبت ذلك في أغلبية الدراسات، حيث يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء من خلال تأثير أحد الجوانب المتعلقة بالرضا (الرضا عن الأجر والحوافز، الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي والرضا عن بيئة العمل الداخلية) إذا توفر الرضا في هذه العناصر سيشعر العامل بالرضا بشكل عام في المؤسسة هذا يرفع من أداء العامل وإذا غاب الرضا الوظيفي عن إحدى جوانب الرضا الوظيفي سيؤدي هذا إلى انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي للعمال.

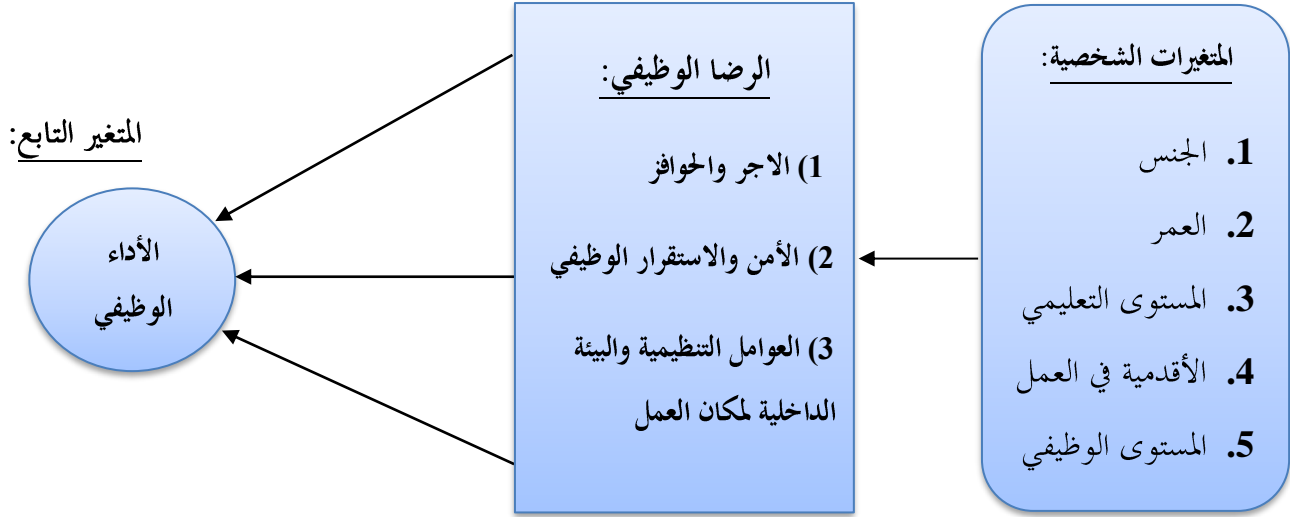
2- استنتاج النموذج النظري النهائي للدراسة:

من خلال ما تم التطرق له في الفصلين النظريين وهذا الفصل يمكن الخروج بنموذج نظري نهائي للدراسة

يوضح كل جوانب المتعلقة بالدراسة:

شكل رقم (2-3): نموذج النظري النهائي للدراسة

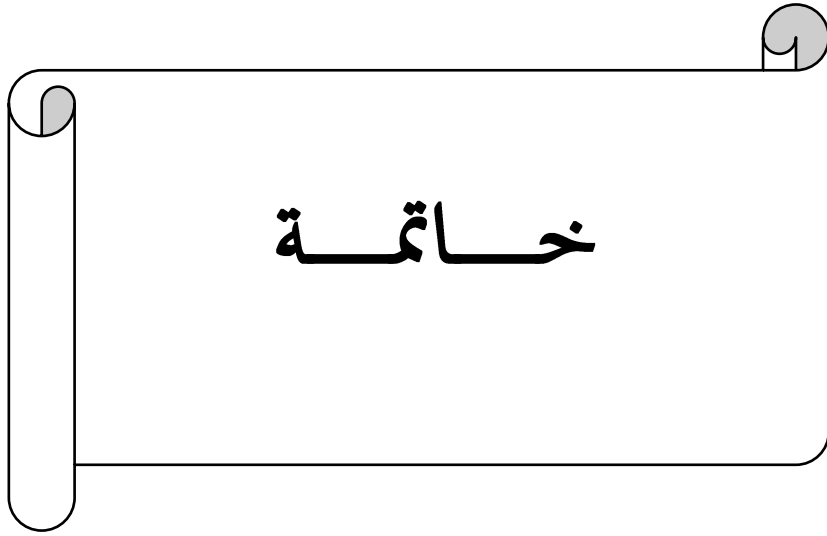
المتغير المستقل:



المصدر: من إعداد الباحثين

خلاصة الفصل:

بعد الوقوف على الخلفية النظرية وتمحيص الدراسات السابقة، اتضح لنا أهمية الموضوع، حيث يعتبر من الموضوعات الحديثة، التي نالت اهتماماً كبيراً في الوسط العلمي المختص في هذا المجال والمنظمات بصفة عامة، كما نرى أن في الدراسات السابقة والتي كانت في المدة الزمنية ما بين 2007/2019، التي سلف ذكرها اعتبرت مرجع هام لنا حيث قمنا بعرضها وتحليلها وذكر لإشكالياتهم، أسئلتهم الفرعية، فرضياتهم و كذلك نتائج هذه الدراسات، كما قمنا بالتعقيب على كل دراسة على حدى بإيجاز بالإضافة إلى هذا اعتمدنا على هذه الدراسات بدرجة كبيرة في إثبات صحة فرضيتنا الرئيسية والفرعية من عدمها؛ حيث تبين صحة فرضيتنا وأن الرضا الوظيفي له تأثير على الأداء الوظيفي من خلال عدت جوانب في الرضا الوظيفي والتي هي (الأجر والحوافز، الأمن والاستقرار الوظيفي، البيئة الداخلية للعمل) وختمنا هذا الفصل بنموذج نظري نهائي للدراسة ككل.



خاتمة:

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية العنصر البشري ومدى الإضافة التي يقدمها لهذه المؤسسة حيث يعتبر هذا المورد مصدر جميع الأفكار التي تبني من خلالها إستراتيجيتها التي تدفعها للتقدم والنمو المستمر وبالتالي البقاء، هذا الأمر دفع الإدارات للتركيز على الرضا الوظيفي وذلك لأن معظم الافراد يمشون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، ومن الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي ظهرت عديد البحوث والدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي حيث شغل بال أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، البحوث لم تتوقف إلى هنا فقط، بل عملت على إبراز العلاقة بينه وبين مختلف المتغيرات النفسية والاجتماعية، الاقتصادية.

وهنا سلطنا الضوء على أهم متغير تربطه صلة وثيقة بالرضا الوظيفي وهو الأداء الوظيفي الذي يعتبر موضوع الساعة وهذا الذي دفعنا إلى إجراء هذه الدراسة المتعلقة بهذا الموضوع وكشف العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي والأداء، لكن تركيزنا انصب على بعض عوامل الرضا الوظيفي التي من بينها الأجر والحوافز، الأمن، الاستقرار الوظيفي والبيئة الداخلية للعمل التي لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي وعلى ضوء ما تم تداوله في دراستنا توصلنا للنتائج التالية:

• نتائج الدراسة:

- توصلنا أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.
- الأداء الوظيفي هو محصلة كل من الكفاية والفعالية، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.
- يجب توفر ظروف تساعد على العمل من خلال تحسين الأجواء الداخلية للعمل، مثال على ذلك تحسين علاقة الإدارة بالعمال، بتوفير ظروف مادية ومعنوية جيدة للمال، الرفع في سقف الأجور والمكافآت، تحسين نمط الاشراف وتكوين فريق عمل جيد متماسك من خلال علاقات اجتماعية جيدة كل هذه العوامل تنعكس في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
- ومن النتائج التي توصلنا لها أن الأداء الوظيفي يتحدد من خلال تفاعل مجموعة من المحددات (الدافعية، القدرة على العمل، الدعم التنظيمي من خلال اهتمام المنظمة بأفرادها من معاملة عادلة بين موظفيها وتوفير بيئة مناسبة مشجعة على العمل الأمر الذي ينعكس في ارتفاع محصلة الأداء لكل موظف.
- حسن اختيار وقت تقييم الأداء وطريقة القيام، من خلال التعرف على مكامن النقص في أداء الموظفين الأمر الذي يتيح لهم تحسين ذلك القصور مستقبلاً، مما يجعلهم أكثر فعالية والتزام بنظام العمل وقواعده، نتيجة لإحساسهم أنهم تحت الرقابة والمتابعة المستمرة.

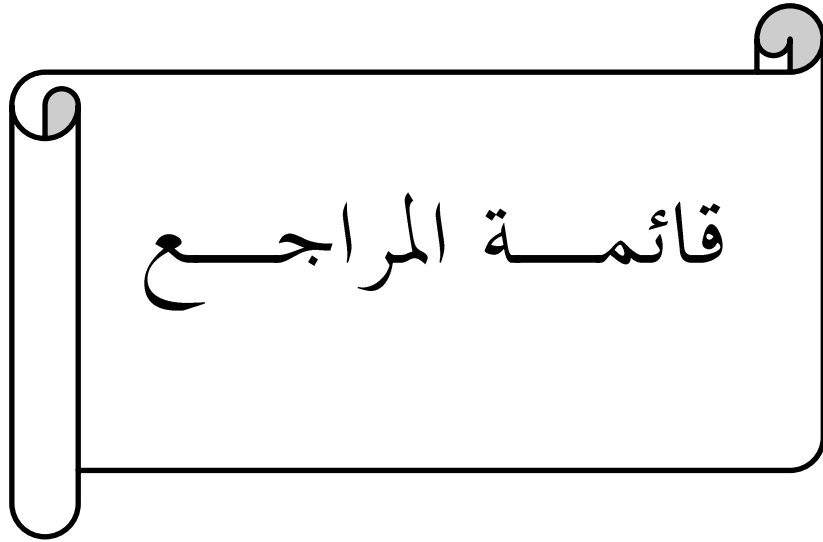
- من بين النتائج التي توصلنا لها الرضا الوظيفي يولد الأداء أي كلما كان العامل راضٍ عن عمله ارتفع مستوى أدائه والعكس صحيح، كما نجد أن الأداء المرتفع يسبب الرضا للعامل من خلال الترقيات التي يحصل عليها والحوافز جراء هذا أدائه الجيد مما يجعله يشعره بالرضا عن هذه الوظيفة وتزداد روحه المعنوية والولاء تجاه المؤسسة.

التوصيات:

- الاهتمام برفع رواتب العاملين والموظفين في المؤسسات الجزائرية بما يتناسب مع الجهد المبذول من طرفهم وأيضاً مع حاجاتهم وبما يكفل لهم حياة كريمة؛
- ضرورة تقديم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية للعاملين على مستوى المؤسسات الوطنية؛
- حرص الإدارة على الاستماع لمقترحات العاملين والعمل بما ما أمكن ذلك، وهذا يخلق لهم فرص لإظهار قدراتهم وتوظيف خبراتهم بأفضل طريقة ممكنة؛
- عدم إغفال تخصصات الموظفين عند توظيفهم لتكون المهام الموكلة لهم تتناسب مع إمكانياتهم؛
- القيام بمزيد من الدراسات المقارنة والمشاهدة للتعرف على مستوى الرضا السائد وعلاقته بالأداء لدى شريحة العاملين في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة.
- تحسيس المسؤولين بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره في أداء الموظفين في مختلف المؤسسات الوطنية؛
- ضرورة الاهتمام الكافي بالجانب الرقابي وتقييم الأداء بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين في مختلف المؤسسات؛
- تحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.

آفاق الدراسة:

تعتبر دراستنا مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في إثراء البحث في مجال المعرفة وبالتحديد في موضوع الرضا الوظيفي والأداء، حيث نجد العديد من المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً ومن بينها تأثير الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي؛ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة؛ دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تطوير الأداء في المؤسسة؛ كما يمكن البحث في نفس موضوع دراستنا مع الاهتمام أكثر بالجانب الميداني والقيام باستبيان حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء لجعل الدراسة أكثر تكاملاً.



قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر، 2000.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعية، ط7، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. البارودي منال أحمد، الرضا وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
7. باهي مصطفى، شلي أمينة، الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 1999.
8. بوخمحم عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
9. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد، عبد المحسن جودة: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2012.
10. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة إسماعيل رفاعي، بسيوني رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية، بدون سنة.
11. الحراشة حسن محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، 2014.
12. دروش سعد زناد، مصطفى أحمد مصطفى: إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2018.
13. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
14. رعد حسين الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
15. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
17. سبتي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.
18. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1990.

19. الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، البرنامج التدريبي لأخصائي الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الدرجة الأولى)، 2015.
20. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة.
21. الصريفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، د ط، الإسكندرية، 2007.
22. الصريفي محمد، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط 1، دار الوفاء للنشر، مصر، د س.
23. طارق عبد المجيد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، ط 1، عمان، د س.
24. طالب الحيدر، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي لمدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
25. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
26. عبد الله عبد الغني الفتاح، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط 4، 2002.
27. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، عمان، الأردن، 2019.
28. العريفي منصور محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط 2، صنعاء، 2012.
29. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، ط 1، القاهرة، مصر، 2015.
30. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
31. على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، ط 1، 1995.
32. عليا جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، منشورات جامعية، ط 2، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019.
33. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط 1، 1988.
34. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.
35. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2011.
36. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط 6، القاهرة، 1988.
37. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الوفاء، د ط، القاهرة، 2001.

38. القحطاني محمد دليم، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع، ط 4، الرياض، 2015.
39. كامل بربر، إدارة الموارد وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997.
40. كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر، 1994.
41. ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعات جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016.
42. محمد الصرifi، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
43. محمد الصرifi، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، د ط، الإسكندرية، 2007.
44. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، ط1، عمان، الأردن، 2016.
45. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
46. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999.
47. محمد علي الكتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعلية، مصر، د س.
48. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
49. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، د ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
50. محمود عبد الفتاح، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
51. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
52. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
53. معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة وهران 2، 2017.
54. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط 1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015.
55. هشام محمد نور، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة هلال، بيروت، بدون سنة.
56. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

الرسائل الجامعية:

1. إدريسي حسين، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، البويرة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.
2. بلطاش إلهام، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمحمدية، معسكر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019.
3. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
4. بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، قسم علوم اجتماعية جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
5. بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، قسم علوم اجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
6. بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017.
7. جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
8. جري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018.
9. جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

10. حاج بوغرفة عبد العزيز، رايب آسيا، أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم، دراسة حالة موظفي جامعة الجليلي بونعامة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة خميس مليانة، 2019.
11. حجاج كريمة وآخرون، أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية ورقلة، فرع تقرت، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، 2018.
12. حمية حمزة وآخرون، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، 2018.
13. خوجة إكرام، أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد الشبه الطبيين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017.
14. دحدوح مريم، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية، 2016.
15. زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية علوم اجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
16. زرقوط حميدة، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على خزينة ولاية سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014.
17. سوفي نبيل، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
18. شابونية عمر، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات، قسم المكتبات ومراكز المعلومات، معهد علم المكتبات ومراكز المعلومات، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2015.

19. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء بسونلغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
20. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، 2010.
21. شرابر سعاد، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية (مستشفى فارس يحيى بالقلية، تيبازة) مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
22. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
23. قريشي سامي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية على مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز، البليدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013.
24. لكحيلة عائشة، تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع والديموغرافيا، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة المسيلة، 2013.
25. مغريش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
26. موسى هاجر، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة خيضر ولاية بسكرة، 2016.

المجلات:

1. أرفيس مريم، الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد: 6، بدون سنة.

2. بومدين يوسف، طرفة محمد، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، ولاية عين الدفلى، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، العدد 28، المجلد 1، بدون سنة.
3. شاطر توفيق، المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية، مجلد نماء للاقتصاد والتجارة، عدد 4، 2018.
4. ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 09، 2012.
5. العبيدي بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، سنة 2013.
6. قريشي أحمد الطاهر، لطيفة احمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، 2015.
7. لعبد الغاني تغلابت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، باتنة، 2017.
8. منايفي ياسمين، رماش صبرينة، نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ion Elena Iuliana :**Organizational performance- A concept that self-seeks to itself**, Annals of Constantin Brancusi University Tragu Jiu, Economy Series, issue 4, 2016.
2. Zachary Dechev, **Effective performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results**, Faculty of Economics of Business, Department of Economics, Erasmus university, Rotterdam,2010.

مواقع انترنت:

1. <https://hrdiscussion.com/hr81977.html>
(Consulter le 09/04/2020) 11 :38
2. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668>
(Consulter le 15/04/2020) 21:27
3. <https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic>
(Consulter le 11/05/2020) 11 :20